



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Máster Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“El éxito del Grupo Alibaba y su estrategia internacional”

Directora:

Prof^a Dra. Julia M. Núñez Tabales

Alumna:

Mengjun Zhi

Córdoba, Junio de 2017

La Prof^a Dra. Julia M. Núñez Tabales, Directora del Trabajo Fin de Máster denominado “El éxito del Grupo Alibaba y su estrategia internacional”, realizado por la alumna Mengjun Zhi, con Número de pasaporte G51934772, graduado en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas, informa que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para proceder a su defensa oral en acto público. En córdoba, a 17 de junio de 2017.

Vº. Bº. de la Directora

LA ALUMNA

RESUMEN

El comercio electrónico, un sector surgido en las últimas dos décadas, tiene una importancia cada día más notaria en el ámbito de comercio nacional e internacional. El Grupo Alibaba, la primera empresa de *eCommerce* de China, ha logrado un gran éxito en el mercado chino y un éxito inicial en el mercado internacional en este sector. Por lo tanto, merece la pena analizar cuál es el secreto de su éxito.

Este sector nuevo presenta nuevas ventajas distintas que los sectores tradicionales. En el sector de *eCommerce* las empresas PYMES pueden tener fácil acceso a los mercados internacionales, que es una característica beneficiosa a la mayoría de las empresas españolas.

Pero debido a la complejidad de comercio internacional, el Grupo Alibaba también adolece de ciertos inconvenientes en el proceso de internacionalización.

ABSTRACT

E-commerce, a sector emerged in the last two decades, is of importance every day more notary in the field of national and international trade. Alibaba group, the first China eCommerce company, has achieved a great success in the Chinese market and an initial success in the international market in this sector. Therefore, it is worth analyzing what is the secret of its success.

This sector presents different advantages from traditional sectors. In the eCommerce sector SMEs businesses can have easy access to international markets, which is a feature that is beneficial to the majority of Spanish companies.

But due to the complexity of international trade, the Alibaba Group also dolece of a few drawbacks in the internationalization process.

Índice

Agradecimientos.....	13
Introducción.....	17
Capítulo I. Visión general del comercio electrónico a nivel mundial.....	23
1.1Concepto y evolución de comercio electrónico en el mundo.....	25
1.1.1. Análisis del concepto.....	25
1.1.2 Orígenes y etapas en su evolución.....	27
1.1.3. Evolución del número de usuarios.....	31
1.1.4. Ranking por países y modalidades de <i>eCommerce</i>	31
1.2 Ventajas del comercio electrónico.....	35
Capítulo II Comparativa de comercio electrónico China vs. España.....	37
2.1Comercio electrónico en China.....	39
2.1.1 La estructura del comercio electrónico en China.....	39
2.1.2 Características del comercio electrónico en China.....	40
2.1.3 Aspectos a mejorar.....	43
2.2 Comercio electrónico en España.....	45
2.2.1. La estructura del comercio electrónico en España.....	45
2.2.2. Perspectivas del comercio electrónico en España.....	48
2.2.3. Aspectos a mejorar.....	51
2.3. Comparativa China vs. España.....	54
Capítulo III. Grupo Alibaba.....	55
3.1 La creación y evolución del Grupo Alibaba.....	58
3.2 Cultura del Grupo Alibaba.....	62
3.3 La composición del Grupo Alibaba.....	64
3.3.1 Servicio de online B2B plataforma (alibaba.com y 1688.com).....	65

3.3.1.1 www.alibaba.com.....	69
3.3.1.2 www.1688.com.....	79
3.3.2 Servicio online de centro comercial.....	84
3.3.2.1. Taobao, Tmall y Juhuasuan.....	84
3.3.2.2 Promoción comercial (11.11).....	91
3.3.2.3 AliExpress.....	96
3.3.3. Otros servicios del Grupo Alibaba.....	100
3.3.3.1 Servicio turístico-Fliggy.....	101
3.3.3.2 Servicios de online pago nacional e internacional-alipay.....	102
3.3.3.3 Servicios financieros.....	102
3.3.3.4 Servicio de computación-Aliyun.....	103
3.3.3.5 Servicio de logística- Cainiao.....	105
Capítulo IV: Internacionalización del Grupo Alibaba.....	107
4.1. Análisis DAFO del Grupo Alibaba para la internacionalizaón.....	109
4.1.1 Fortalezas.....	109
4.1.2 Oportunidades.....	113
4.1.3 Debilidades.....	116
4.1.4 Amenazas.....	118
4.2. El proceso de internacionalización del Grupo Alibaba.....	124
4.2.1 Razones internas y externas de internacionalización.....	125
4.2.1.1 Teorías de internacionalización.....	125
4.2.1.2 Tendencias.....	128
4.2.1.3 Causas y efectos internos y externos de la internacionalización de la empresa.....	131
4.2.1.4 Miedos y barreras.....	134
4.2.2 Competencia internacional y factores de globalización de los mercados.....	134
4.2.2.1 Factores de internacionalización (Factores globales y multipaís).....	137
4.2.2.2 Alternativas estratégicas.....	137
4.2.2.3 Diagnóstico de arranque en internacionalización.....	138

4.2.2.4 Hitos importantes de la internacionalización del Grupo Alibaba.....	140
4.2.3 La decisión de entrada en mercados extranjeros.....	140
4.2.3.1 Análisis y selección de mercados internacionales: El caso de análisis del mercado español	140
4.2.3.2 Formas de entrada.....	151
4.3. La estrategia internacional adoptada por el Grupo Alibaba.....	153
Conclusiones.....	155
Bibliografía.....	163
Webgrafía.....	169

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Datos claves sobre los usuarios de internet, teléfono móvil y redes sociales en 2017.....	19
Ilustración 1.1: Cómo trabaja el VAN(Value-Added Network).....	28
Ilustración 2.1: Tramos de edad de los compradores online(datos del año 2016).....	42
Ilustración 3.1: Portada de alibaba.com(frente al mercado internacional).....	67
Ilustración 3.2: Portada de 1688.com(frente al mercado chino).....	67
Ilustración 3.3: Búsqueda por categoría de producto.....	72
Ilustración 3.4: Búsqueda por países o zonas.....	72
Ilustración 3.5: Servicio de comparación de productos.....	73
Ilustración 3.6: Comunicación online mediante Trade Manager.....	74
Ilustración 3.7: Anuncio sobre ferias.....	75
Ilustración 3.8: Bizclub.....	75
Ilustración 3.9: Seminario de eCommerce.....	76
Ilustración 3.10: Portada de alibaba.com en español.....	77
Ilustración 3.11: Anuncio en inglés en alibaba.com.....	77
Ilustración 3.12: Publicidad en la banda de búsqueda.....	81
Ilustración 3.13: Cartel de <i>fashion show</i> organizado por Grupo Alibaba.....	94
Ilustración 3.14: Portada de la página web de AliExpress.....	96
Ilustración 3.15: Servicios ofrecidos por Grupo Alibaba.....	101
Ilustración 3.16: Jack Ma con su robot inteligente ET.....	104

Índice de gráficos

Gráfico 1.1: Usuarios de internet en el mundo 2008- 2015 (en millones).....	31
Gráfico 1.2: Ranking de volumen de comercio electrónico en 2015(Trillones de dólares estadounidenses).....	32

Gráfico 1.3: Proporción de e-Commerce B2B y B2C en volumen de comercio- 2015.....	33
Gráfico 1.4: Ranking de volumen de comercio B2B y su proporción en 2015.....	33
Gráfico 1.5: Volumen mundial de comercio electrónico B2C.....	34
Gráfico 2.1: Los países que importan más productos de China a través de <i>eCommerce</i> (2016)...	39
Gráfico 2.2: Estructura del volumen de comercio electrónico internacional de China entre 2010 y 2016.....	40
Gráfico 2.3: Evolución del volumen de comercio electrónico de China de 2011 a 2016.....	40
Gráfico 2.4: Resumen de la importación y exportación de China y su comercio electrónico internacional(2010-2016).....	41
Gráfico 2.5: Proporción de las compras realizadas mediante ordenador y dispositivos móviles en E-retailer(2011-2016).....	43
Gráfico 2.6: Los países más seguros percibidos por los consumidores encuestados en compras <i>online</i> (2016).....	44
Gráfico 2.7: Sectores participantes en el comercio electrónico de España(datos de 2016).....	45
Gráfico 2.8: Evolución Trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico y Variación Interanual(Millones de euros y porcentaje).....	46
Gráfico 2.9: Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España (Datos actualizados al primer semestre de 2016, porcentaje).....	47
Gráfico 2.10: Volumen de facturación por comercio electrónico B2C en España de 2012 a 2016 (en miles de millones euros).....	47
Gráfico 2.11: Volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente (Primer semestre de 2016, porcentaje).....	48
Gráfico 2.12: El pronóstico del comercio electrónico en España.....	49
Gráfico 2.13: Previsión sobre aumentar su presencia en otros países.....	49
Gráfico 2.14: Qué evolución tendrá su presupuesto de marketing online en 2017.....	50
Gráfico 2.15: Porcentaje de facturación procedente de dispositivos móviles en 2016.....	50
Gráfico 2.16: ¿Dispone su web de sello de calidad?.....	51
Gráfico 2.17: ¿Cuenta su web con herramientas de satisfacción de los clientes online?.....	52

Gráfico 2.18: ¿Cuenta su web con chat de ayuda al usuario?.....	52
Gráfico 2.19: ¿Prevé cambiar de proveedor logístico en 2017?.....	54
Gráfico 3.1. Crecimiento de los usuarios registrados de alibaba.com (Unidad: Millones).....	68
Gráfico 3.2 Distribución geográfica de los usuarios de alibaba.com.....	68
Gráfico 3.3: Tasa de satisfacción de los compradores VS tiempo de espera a la respuesta del proveedor.....	74
Gráfico 3.4: Número de usuarios de las aplicaciones móviles más utilizadas en China(unidad: millón, datos actualizados hasta el marzo de 2017).....	85
Gráfico 3.5: MAU de las aplicaciones móviles de los centros comerciales B2C en China.....	85
Gráfico 3.6: Evolución de volumen de comercio en festival 11.11 del Grupo Alibaba.....	92
Gráfico 3.7: Evolución del número de paquetes generados en el festival 11.11.....	93
Gráfico 3.8: Evolución del número de compradores de AliExpress.....	99
Gráfico 3.9: Ranking de usuarios de las aplicaciones de los bancos (Unidad de usuarios: Mil)	103
Gráfico 4.1 : Comparación entre Alibaba, Amazon y eBay.....	113
Gráfico 4.2: Posicionamiento de proveedores competitivos de computación.....	115
(Primer cuatrimestre de 2017)	115
Gráfico 4.3 : El gasto medio anual por comprador digital en China y tasa de crecimiento,2012-2019 Unidad: RMB (renminbi).....	120
Gráfico 4.4: B2B y B2C <i>eCommerce</i> vs.Venta al por menor <i>Offline</i> en China, 2011-2020.....	121
Gráfico 4.5: Ciclo de vida del producto.....	128
Gráfico 4.6: Flujo de inversión Directa en el Extranjero(por grupo de economías) 2005-2015 (Billones de dólares estadounidenses).....	129
Gráfico 4.7: Inversión directa en el extranjero (por zonas geográficas) 2013-2015.....	129
Unidad: Billones de dólares estadounidenses.....	129
Gráfico 4.8: Flujo de Inversión Directa en el Extranjero, top 20 economías receptoras(Año 2014 y 2015).....	130
Gráfico 4.9: Flujo de Inversión Directa en el Extranjero, top 20 economías inversoras, 2014 - 2015.....	130

Gráfico 4.10: Resumen del comercio electrónico internacional de China.....	131
Gráfico 4.11: Categoría de los mercados.....	136
Gráfico 4.12: Clasificación de Riesgo País.....	143
Gráfico 4.13: Diferencias culturales entre China y España.....	144
Gráfico 4.14: Evolución en la estrategia de entrada y permanencia- Estrategia de convivencia	151

Índice de tablas

Tabla 2.1.: Comparativa China vs España en el sector de <i>eCommerce</i>	54
Tabla 3.1: Diferentes miembros de alibaba.com.....	70
Tabla 3.2: Diferencias entre 1688.com y alibaba.com.....	83
Tabla 4.1: Ranking del valor bursátil de las empresas en el sector de internet(fecha: 29 de Sept. de 2016).....	110
Tabla 4.2: Estado financiero del Grupo Alibaba.....	112
Tabla 4.3: Componentes del Ingreso de Amazon.....	118
Tabla 4.4: Componentes del Ingreso de Ebay.....	119
Tabla 4.5: Componentes del Ingreso de AMAZON.....	119
Tabla 4.6: Ranking global de LPI (Indice de comportamiento logístico).....	123
Tabla 4.7: Resumen de análisis DAFO.....	124
Tabla 4.8 Las teorías sobre la internacionalización.....	125
Tabla 4.9: Causas y efectos internos de la internacionalización del Grupo Alibaba.....	133
Tabla 4.10: Causas y efectos externos de la internacionalización del Grupo Alibaba.....	133
Tabla 4.11: Miedos y barreras de internacionalización.....	134
Tabla 4.12: Alternativas estratégicas según la visión de Porter.....	137
Tabla 4.13: Alternativas estratégicas según la visión de Solberg.....	138
Tabla 4.14: Diagnóstico de arranque para internacionalización.....	138
Tabla 4.15: Datos generales de un país.....	142
Tabla 4.16: Calificación del riesgo de España.....	143
Tabla 4.17: Fortalezas y debilidades de España.....	143

Tabla 4.18: Mejores empresas de <i>eCommerce</i> de 2015.....	149
Tabla 4.19: Mejores empresas de <i>eCommerce</i> de 2016.....	150
Tabla 4.20: Selección de mercado.....	151
Tabla 4.21: Ventajas e inconvenientes del establecimiento de nueva creación.....	152

Índice de mapas

Mapa 1.1: Zona de distribución de comercio electrónico B2Cy su crecimiento anual (datos de 2015).....	35
Mapa 4.1 : Red de transporte de la Iniciativa Una Cinturón y Una Ruta.....	116
Mapa 4.2: LPI (Índice de comportamiento logístico) de los países del mundo (2016).....	122

Índice de esquemas

Esquema 1.1: Formas de distribución comercial más frecuentes.....	26
Esquema 3.1: Composición del Grupo Alibaba.....	65
Esquema 4.1: Fases de internacionalización.....	153

Agradecimientos

Este es uno de los apartados más gratificantes del proceso de redacción de un trabajo fin de máster. Después de gran esfuerzo y dura exploración durante los últimos meses, por fin puedo pararme a pensar en aquellas personas que me han ayudado.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora del presente trabajo, Profesora Julia Margarita Núñez Tabales de la Universidad de Córdoba. Es ella quien me orientó, me corrigió, me animó y me acompañó hasta el término de este trabajo. Los consejos profesionales que me dio no solo me sirven para esta tesis, sino también para otros trabajos investigadores del futuro.

En segundo lugar, quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeros de la carrera del máster de Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Me aportaron sus sinceras opiniones que tienen sobre el Grupo de Alibaba, que abrieron mi horizonte y me permitieron analizar el objeto del trabajo desde un punto de vista más amplio.



Por último, se encuentran las personas que me rodean en mi vida cotidiana quienes me apoyaron hasta el final de este trabajo. Sin su impulso no habría llegado a terminar este trabajo en este momento.

Introducción

Es innegable que internet es uno de los inventos más importantes del siglo XX. Su aparición ha cambiado sustancialmente la forma de vida de la gente. Asimismo, desde los años noventa hasta la actualidad, el modelo de comercio ha experimentado un cambio radical por la aplicación de internet en el ámbito comercial. Este cambio se refleja en la modificación de los canales de distribución. La tendencia de convivencia de las múltiples formas de distribución comercial es cada día más notoria, y es innegable que el comercio electrónico o el *eCommerce*, siendo un nuevo canal de distribución, tiene una enorme relevancia en el mundo del comercio.

Según el informe desarrollado por wearesocial.com (*Digital in 2017 Global Overview*), hasta 2017 los usuarios del internet son 3.773 billones, lo que significa el 50% de la población del mundo (7.476 billones). El crecimiento anual del número de internautas es del 10% con respecto al año 2016. Se prevé que esta tendencia de crecimiento continúe sin cesar en los próximos años. Por otro lado, dos tercios de la población mundial tienen teléfono móvil -lo que supone 4.917 billones de usuarios- y más de la mitad de la población dispone de un teléfono móvil inteligente.

Ilustración 1: Datos claves sobre los usuarios de internet, teléfono móvil y redes sociales en 2017

Poplación total	Internautas	Usuarios activos de redes sociales	Usuarios de teléfono móvil	Usuarios activos de redese sociles en móvil
				
7.476 billones	3.773 billones	2.789 billones	4.917 billones	2.549 billones
	Penetración 50%	Penetración 37%	Penetración 66%	Penetración 34%

Fuente: Elaboración propia a partir de *Wearesocial* (2017)

En 2015, el número total de compradores *online* fue de 1.46 billones, y en 2016, 1.61 billones (según datos provisionales). Se prevé que en el año 2017 el número de los compradores online se incrementará un 10% (www.statista.com, 2017).

Por otro lado, según los datos actualizados hasta 2015 (CECRC: *China Electronic Commerce Research Center*, 2017), tanto en el comercio electrónico B2C (Business to Customer) como en B2B (Business to Business) -los dos modelos más importantes de comercio electrónico-, China ocupa un puesto privilegiado en el ranking de volumen de comercio, en concreto el primero y el tercero respectivamente. Estamos ante un fenómeno comercial muy particular, dado que en el ranking de los diez países que tiene mayor volumen de comercio electrónico en el año 2015, China es uno de los dos países en desarrollo (el otro es Corea del Sur, que ocupa el cuarto lugar en el ranking), mientras que los ocho países restantes son países desarrollados.

La autora del presente trabajo, una joven china, ha experimentado los cambios radicales que lleva consigo el comercio electrónico en la vida cotidiana de los chinos en las últimas dos décadas. Personalmente estoy convencida de que el comercio electrónico es un sector imprescindible y clave para el futuro desarrollo del comercio nacional e internacional. Pero una de las particularidades de este sector es que no se trata de un sector inalcanzable para gran parte de los países, puesto que los países en desarrollo también pueden llevar a cabo un papel importante en este "juego", tal y como lo han hecho China y Corea del Sur.

A mi entender personal, el futuro próspero desarrollo del comercio es inseparable del desarrollo de la tecnología comunicativa y del *eCommerce*. Por todos los motivos argumentados, elegí este sector como el objeto de análisis de mi Trabajo Fin de Máster.

El protagonista del presente trabajo, el Grupo Alibaba, es una compañía que influye decisivamente en la vida de casi todos los chinos por su importancia y éxito en el sector de *eCommerce*, pero su mercado objetivo no se limita a China, sino que está procediendo a la internacionalización y ha logrado un éxito inicial. Por lo tanto, es posible aprender de su experiencia exitosa en el ámbito del comercio electrónico.

Entre los objetivos generales del desarrollo de este trabajo pueden destacarse los siguientes:

- Presentar la situación actual y las características propias del sector del comercio electrónico;
- Analizar el caso del Grupo Alibaba para tener una visión general de este tipo de empresa digital.

Asimismo, los objetivos específicos se exponen a continuación:

- Ayudar a los lectores a conocer otro modelo de comercio electrónico, distinto al de la mayoría de las empresas del mismo sector, el denominado *light asset eCommerce*. Se trata de una fórmula que aún se sitúa en los inicios de implantación en España, pero con un enorme potencial de desarrollo. Por lo tanto, merece la pena que las empresas españolas conozcan este modelo y reflexionen sobre sus posibilidades de aprovechamiento¹.
- Efectuar una comparativa del comercio electrónico entre China y España, aportando los datos más actualizados del sector *eCommerce* para los fines pertinentes.
- Concretar los detalles específicos del modelo de negocio del Grupo Alibaba y de los pasos seguidos en su proceso de internacionalización.
- Ofrecer la experiencia en primera persona de las diferentes plataformas y servicios que ofrece el Grupo Alibaba, sugiriendo posibles mejoras en determinados aspectos.

Para la redacción de este trabajo se consultaron diversas obras bibliográficas y digitales, así como varios informes sobre el sector de *eCommerce*, la página web oficial del Grupo Alibaba y los centros de estudios sobre el comercio electrónico tales como CECRC (*China Electronic Commerce Research Center*) que aportaron información útil y de máxima actualidad para el desarrollo de este trabajo. Por su puesto, mi condición de china y cliente asidua del Grupo Alibaba desde hace casi diez años, con dilatada experiencia personal de la empresa seleccionada, también me facilitó la redacción.

¹ En realidad, algunas empresas españolas tales como la 5J y ISDIN, ya han iniciado su prueba con este tipo de modelo y han logrado un mayor éxito que lo esperado.

El trabajo está dividido en cuatro partes:

- La primera parte, se centra en el análisis de la situación actual del comercio electrónico mundial para presentar un panorama general de este sector.
- En el segundo capítulo se realiza un estudio comparativo del comercio electrónico entre China y España.
- En el tercer capítulo se analizan los servicios y comercios que tiene el Grupo Alibaba y su evolución histórica de desarrollo. A través de este capítulo el lector puede tener un conocimiento general del grupo.
- En el cuarto capítulo se efectúa un análisis de la internacionalización del Grupo Alibaba. Se concreta un análisis DAFO, se detalla su modelo de internacionalización y los factores relacionados con la misma.

Sería magnífico que el presente trabajo pudiera aportar algún valor a las empresas españolas, sobre todo a las empresas pequeñas y medianas. Durante el proceso de redacción siempre se intentará citar los datos más actualizados, debido a que la dinámica de este sector hace imprescindible la rápida actualización de los datos vinculados al mismo.

Capítulo I. Visión general del comercio electrónico a nivel mundial

1.1 Concepto y evolución de comercio electrónico en el mundo

1.1.1. Análisis del concepto

Como indica Garibaldi (1999), el comercio electrónico se puede definir como: "Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas, o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales".

El Libro Blanco de Comercio Electrónico (Asociación Española de Economía Digital, 2012) así lo define: "El comercio electrónico se puede definir como la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente internet".

Según Palacio (2005), el comercio electrónico se transforma en un factor indispensable para la incorporación de las empresas a la sociedad de la Información, permitiendo acceder a oportunidades de compra, mejora de los servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, que se traducirá en un incremento de la rentabilidad de sus negocios. El comercio virtual sigue un crecimiento considerable. Las relaciones comerciales entre los países están muy ligadas a la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación para reducir las distancias, por esta razón las empresas deben participar y así lograr competitividad con sus estrategias de negocios, mantener la calidad y reducir la brecha en los mercados internacionales.

Por otra parte, varios autores sostienen que el comercio *on-line* es un nuevo marco de negocios en el que se desarrollan cada vez más operaciones mercantiles, en esta nueva forma de contratación convergen tecnologías y aplicaciones que ya existían aisladamente, como el intercambio electrónico de datos y nuevas tecnologías (Vargas, 2011).

En realidad, desde un punto de vista general la primera definición de Garibaldi (1999) está más cerca de la esencia del comercio electrónico, sin embargo, con el paso del tiempo cuando

mencionamos “comercio electrónico” o “*eCommerce*”, estamos refiriéndonos más a la compra y venta a través de internet, como indica la segunda definición que hace el Libro Blanco de Comercio Electrónico (Asociación Española de la Economía Digital, 2012).

Además, el comercio electrónico es calificado como un nuevo canal de distribución. Como se indica en la obra *La distribución comercial y el consumidor* (www.actiweb.es, 2017), el comercio es inherente al ser humano desde tiempos inmemoriales, y el primer antecedente se encuentra en el trueque de la época prehistórica. Su evolución ha sido siempre paralela a los cambios que se han ido produciendo en el entorno. Uno de los cambios más revolucionarios ha sido la paulatina desaparición del comercio tradicional, en el que el vendedor ofrece sus productos frente a frente. Sin duda alguna, la tecnología y la evolución tecnológica han generado importantes modificaciones en los métodos de venta y las formas de distribución. Una de las consecuencias de la revolución es la convivencia de las múltiples formas de distribución comercial.

El comercio electrónico se puede ver como una nueva forma de distribución que se caracteriza por la escasez de establecimiento comercial y contacto, tal y como se muestra en el Esquema 1.1.

Esquema 1.1: Formas de distribución comercial más frecuentes



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de datos ofrecidos por www.actiweb.es (2017)

Como indican Zheng Li y Fu Lili (2007) en la obra *Introducción al Comercio Electrónico*, desde mediados del siglo XX, a medida que se desarrollaba el teléfono y el telégrafo en el ámbito comercial, los seres humanos no paran de explorar nuevos medios con el fin de realizar actividades comerciales.

1.1.2 Orígenes y etapas en su evolución

El origen del comercio electrónico, si se define de una manera estricta, se remonta a los años sesenta del siglo XX, y lo puede dividirse en tres etapas (Zheng y Fu, 2007): las actividades comerciales en base de EDI, las actividades comerciales en base de internet y el comercio electrónico móvil.

Primera etapa: Actividades comerciales en base de EDI

La primera etapa es el comercio electrónico en base de EDI (*Electronic Data Interchange*). Como indica su denominación, el principal objetivo es facilitar, simplificar el proceso de transporte de información y minimizar la posibilidad de equivocación. Según la investigación realizada por los departamentos comerciales de aquella época, el 70% de los datos ingresados en el ordenador es necesario volver a ingresarlos en otro ordenador, por lo tanto se invertían muchos recursos humanos, la eficiencia de trabajo era reducida, además, la tasa de errores era alta debido a los numerosos traspasos de información. Para resolver este problema, se fundó el Comité de Coordinación de Transporte de Datos, en inglés el TDCC(*Transport Data Coordination Committee*) al final del siglo XX cuyo trabajo esencial era estandarizar el

² Autoservicio: se trata de una venta impersonal en la que solo hay contacto con el cajero y un terminal en el punto de venta.

Outlet: Establecimiento especializado en la venta de productos de marca efectuosas o descatalogados.

Un economato es un establecimiento, generalmente fundado por algún colectivo o empresa pública o privada, con el fin de vender productos a precios menores que en las tiendas habituales.

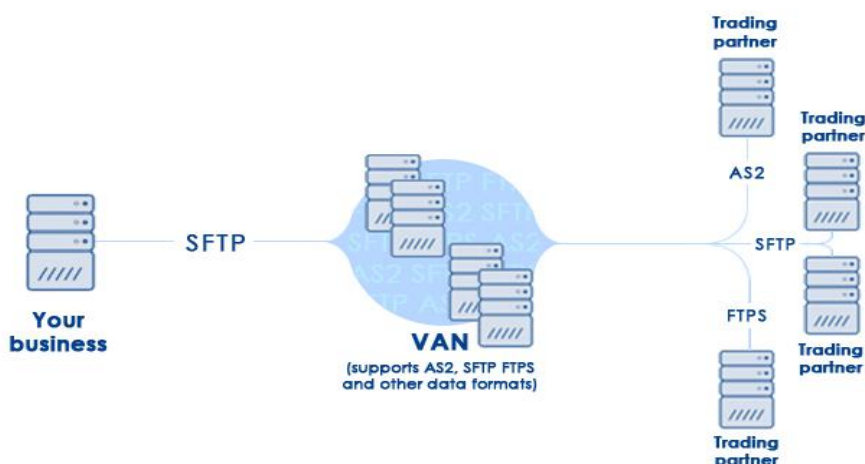
Vending: Venta a través de máquinas expendedoras.

proceso de transporte de datos de un ordenador a otro, y su fruto de trabajo formó la base del actual comercio electrónico de EDI. La creación del comercio electrónico EDI significó un paso importante hacia el “comercio sin papel”.

El comercio basado en EDI se desarrolla a nivel mundial, tanto en el territorio nacional -por ejemplo, en la compra y venta, en las transacciones bancarias, y en el transporte-, como en el ámbito internacional -por ejemplo, al realizar el pedido en el despacho de mercancías, el transporte internacional, etc.-. En el día de hoy el EDI ya se considera como un medio estratégico con alto valor comercial a nivel mundial.

Antes de los años 90 del siglo pasado, el desarrollo del comercio electrónico no tuvo lugar vía internet, sino vía VAN (*Value-Added Network*). Una definición simple de una VAN es esencialmente un proveedor de red privada por el que los documentos EDI (*Electronic Data Interchange*) son transmitidos e intercambiados. En otras palabras, es un canal de comunicación para mover datos desde el punto A al punto B (edigateway.com, 2017). Normalmente las compañías alquilaban el VAN a un precio alto. El alto coste de inversión restringió la expansión del comercio electrónico de EDI, y las actividades de comercio electrónico se limitaron a una etapa inicial. Esta situación no comienza a cambiarse hasta los años 90 gracias al desarrollo de la tecnología de internet.

Ilustración 1.1: Cómo trabaja el VAN(Value-Added Network)



Fuente: edigateway.com (2017)

Segunda etapa: Actividades comerciales en base de internet

El origen de internet se remonta a los años sesenta, cuando el gobierno de los EE.UU. y varias universidades intentaban buscar una manera para transportar información digitalizada. En los treinta años siguientes, se ha observado un desarrollo esencial tanto en *software* como en *hardware*, y hasta los años noventa, internet experimenta un crecimiento exponencial a medida que la infraestructura se mejora, los recursos disponibles incrementan, y la velocidad de acceso y la seguridad de transacciones son mayores. Precisamente en esta época, surgieron las primeras empresas que comercializaban bienes y servicios vía internet, y esta nueva forma de negocio es denominada como *eCommerce* (Comercio electrónico), como Amazon.com, que se fundó en 1995 (Garibaldi, 1999).y en el mismo año el primer banco electrónico, www.sfnb.com apareció en los EE.UU. mediante *the World Wide Web* (ahora se denomina comúnmente como web), y en cualquier esquina del mundo, siempre que tenga acceso a internet, sus clientes podían realizar operaciones bancarias como apertura de la cuenta, consultar el saldo de la cuenta, etc. (Zheng y Fu, 2007).

Comparada con la primera etapa, el comercio electrónico vía internet tiene cuatro ventajas importantes:

- 1) El coste es más bajo, casi el cuarto del coste de VAN (Zheng y Fu, 2007);
- 2) La cobertura es ampliada. Internet puede cubrir casi todas esquinas del mundo con un solo cable (Zheng y Fu, 2007).
- 3) Además, tiene funciones completas que satisfacen las necesidades de distintos clientes para distintos fines comerciales, tales como para publicar los anuncios comerciales, charlas on line, establecer centros comerciales virtuales, etc.;
- 4) Las operaciones son ágiles. Todo el mundo es capaz de entenderlas y realizar las operaciones sin mayor problema.

A partir de 1995, muchas empresas son cada día más conscientes de la importancia del papel de internet y del comercio electrónico vía internet. Y determinadas empresas sobresalen de

sus competidoras gracias a esta nueva forma de negocio³.

Tercera etapa: Comercio electrónico móvil

La tercera etapa es el comercio electrónico móvil que estamos experimentando en el presente. La madurez de la tecnología comunicativa y el amplio uso del teléfono móvil y otros dispositivos digitales ofrecen nuevas oportunidades de negocio. Según wearesocil.com (2017) en el año 2017 más de a mitad de la población mundial disponen de teléfonos móviles inteligentes.

Comparada con la segunda etapa, los servicios comerciales aportados por dispositivos móviles cuentan con las siguientes ventajas:

- 1) Los servicios son más personalizados (Zheng y Fu, 2007);
- 2) Las transacciones son más simplificadas;
- 3) El tiempo para recibir servicios comerciales es más ampliado por la facilidad de acceso a internet con dispositivo digital;
- 4) El contacto entre la empresa y los clientes es más fácil, que fortalece la relación de ambas partes.

En el presente trabajo, son objetos de análisis la segunda y la tercera etapa del comercio: electrónico vía internet y el comercio electrónico móvil.

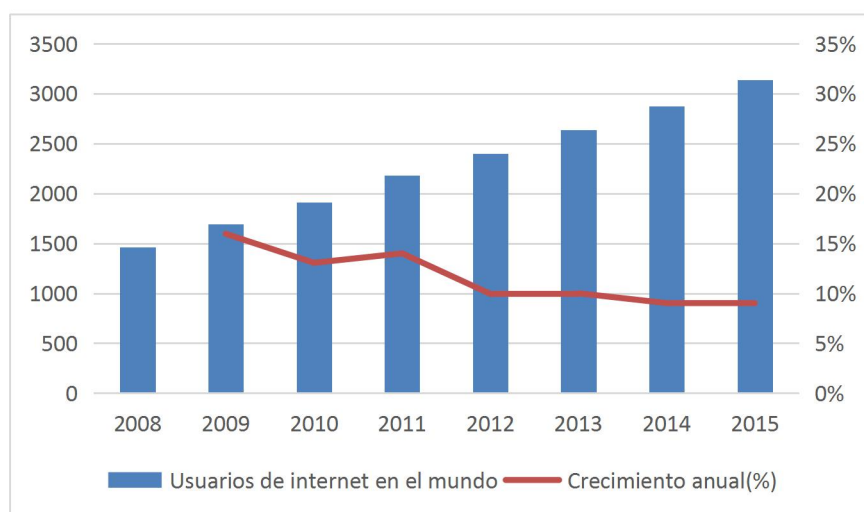
La creación del comercio electrónico abre una nueva puerta al mundo comercial a nivel mundial. Desde los años noventa, cada día más empresas se integran en la nueva tendencia comercial, que conlleva muchas ventajas con que no se cuentan los comercios tradicionales como analizaremos en la sección 1.2.

³La empresa Dell inc., famosa y exitosa por su modelo de venta directo , es un buen ejemplo para explicar el avance de comercio vía internet. En el año 2000, la mitad de su volumen de venta se atribuye a la venta electrónica. Del año 1995 a 2000, el volumen mundial de comercio electrónico incrementa de 250 millones a 377,000 millones, 1508 veces en solamente cinco años. Dell Inc. intentaba reducir el número de intermediarios entre su empresa y los consumidores finales, así se baja el precio de venta.(Zheng y Fu, 2007)

1.1.3. Evolución del número de usuarios

A día de hoy, el comercio electrónico consiste en un hecho imprescindible e irreversible. Como se aprecia en el gráfico 1.1, desde el año 2008 hasta 2015, el número de usuarios de internet se ha duplicado, y en 2015 el número total de los internautas del mundo ha superado 3,000 millones, con una tasa de crecimiento de 9% comparado con el año 2014 (Meeker, 2016).

Gráfico 1.1: Usuarios de internet en el mundo 2008- 2015 (en millones)

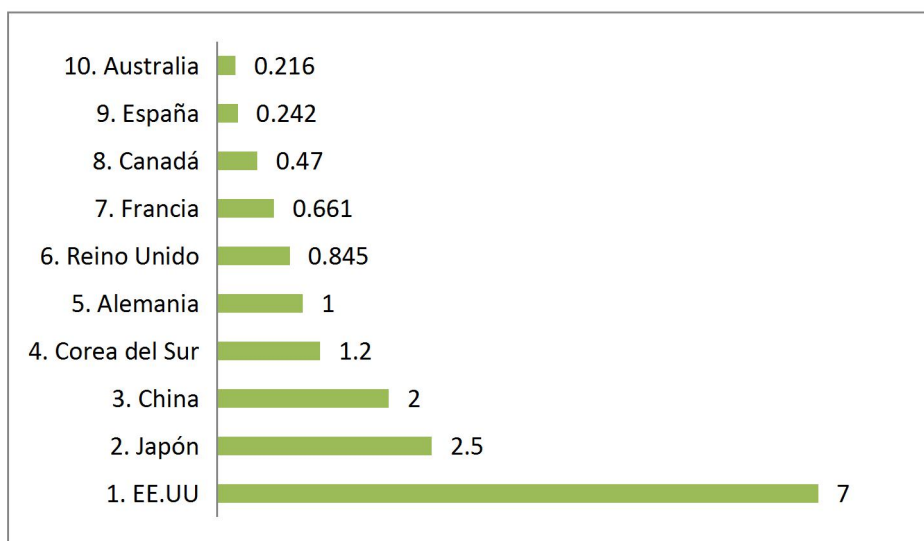


Fuente: Elaboración propia a partir de Meeker (2016)

1.1.4. Ranking por países y modalidades de *eCommerce*

El 24 de abril de 2017 CECRC (*China Electronic Commerce Research Center*) indica que de acuerdo con los datos aportados por UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), el volumen total de comercio electrónico en el mundo ha alcanzado 25 trillones dólares estadounidenses hasta el año 2015. EE.UU., Japón, y China se sitúan a la cabeza en el sector de comercio electrónico (Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2: Ranking de volumen de comercio electrónico en 2015(Trillones de dólares estadounidenses)



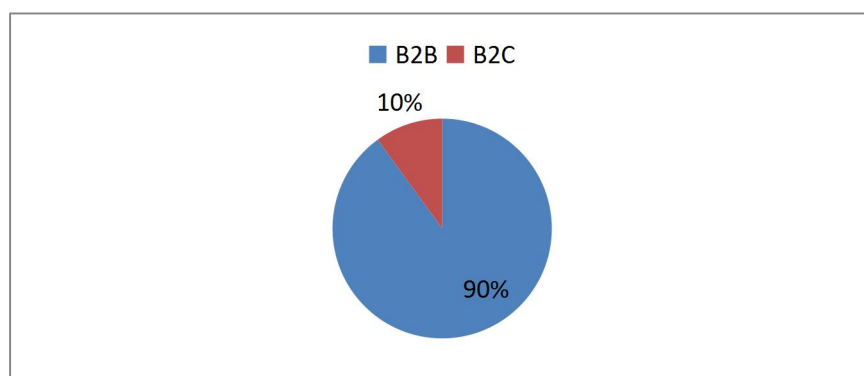
Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC (2017)

Actualmente los EE.UU es el mayor mercado de comercio electrónico, ocupando el primer puesto en cuanto al volumen de negocio y superando 7 trillones de dólares en 2015, seguido por Japón y China con volumen de 2.5 trillones y 2 trillones de dólares respectivamente (Gráfico 1.2). España tiene el noveno puesto con un volumen de 0.242 trillones de dólares. La suma del volumen de comercio de las primeras diez economías del ranking es más de 16 trillones (de los 25 trillones), lo que se traduce en una importante concentración geográfica.

Dependiendo de los actores que intervienen en las transacciones electrónicas se pueden diferenciar los siguientes modelos de comercio electrónico: el B2C (*Business to Customer*), el C2C (*Customer to Customer*), el B2A (*Business to Administration*), el C2A (*Consumer to Administration*), el B2B (*Business to Business*) (Orbe y Calvo, 2002), F2C (*Factory to Customer*), entre otros. Otro modelo muy popular últimamente es el O2O (*Online To Offline*, que significa combinar el comercio tradicional con las plataformas digitales).

Según los datos actualizados desde el año 2013 hasta 2015, el volumen de comercio electrónico sube de 18 trillones a 25 trillones, en el cual el 90% se atribuye a comercio B2B, el 10% viene de B2C.

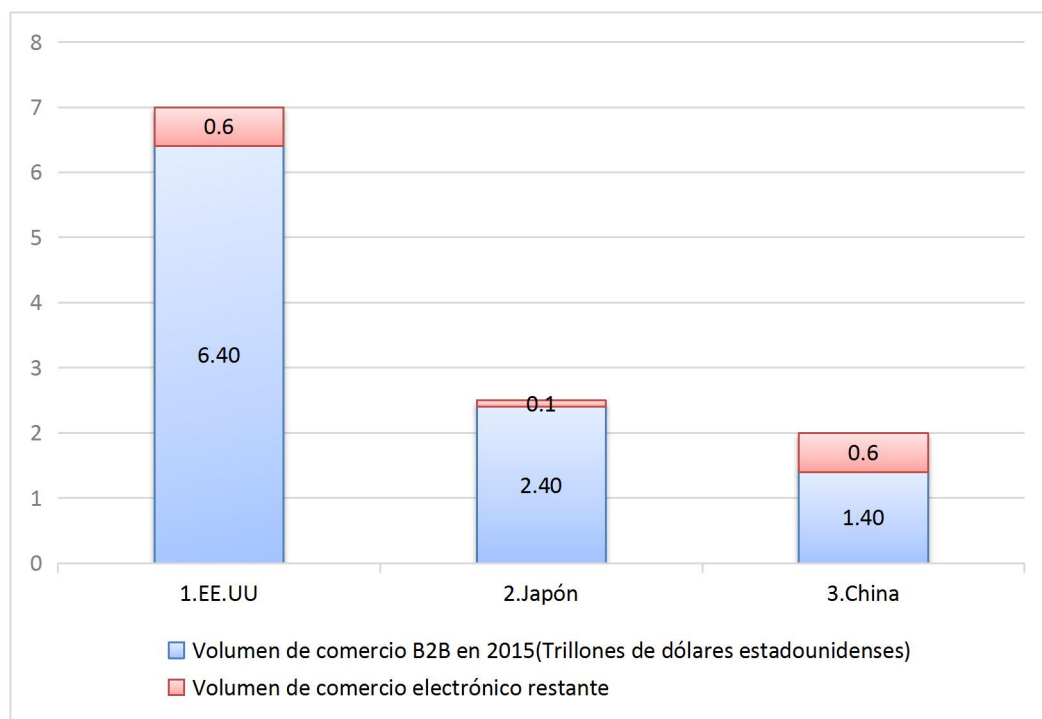
Gráfico 1.3: Proporción de e-Commerce B2B y B2C en volumen de comercio- 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC(2017)

En el Gráfico 1.4 consta el volumen de comercio B2B de los EE.UU., Japón y China en 2015 y la proporción que el Comercio electrónico B2B ocupa en el volumen total del comercio electrónico. Se evidencia la estructura diferente de esos tres países. En Japón y los EE.UU., el modelo B2B es el pilar más importante del comercio electrónico. Sin embargo, en China este modelo solamente ocupa un porcentaje del 70% (eso se debe a la importancia del modelo B2C).

Gráfico 1.4: Ranking de volumen de comercio B2B y su proporción en 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC (2017)

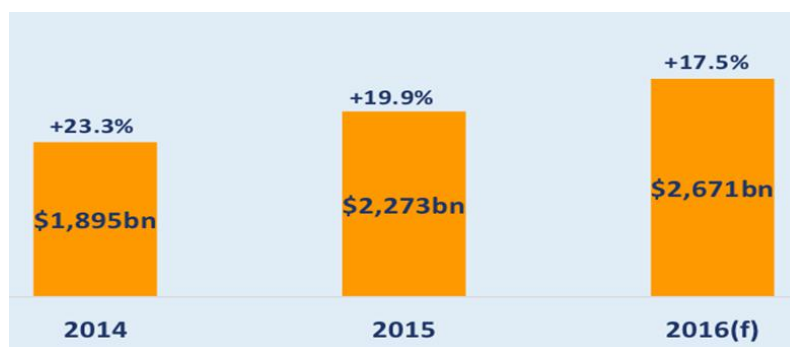
Cabe mencionar que el e-Commerce B2C presenta un crecimiento esencial a pesar de que su

proporción es pequeña comparada con B2B. Según datos actualizados hasta el año 2017, en el mercado B2C China encabeza el ranking de volumen de comercio con 0.617 trillones de dólares, seguido por EE.UU. que posee un volumen de 0.612 trillones de dólares (CECRC, 2017).

Según los datos registrados en el *Global B2C Ecommerce Report* (Ecommerce Foundation, 2016), en el año 2015, el volumen de negocio de comercio electrónico B2C suma 2,273 billones de dólares de EE.UU., lo que significa un crecimiento de 19.9% comparado con el año 2014. Para el año 2016, estaba previsto un volumen de negocio de 2,671 billones de dólares de EE.UU., un incremento anual de 17.5%.

Gráfico 1.5: Volumen mundial de comercio electrónico B2C

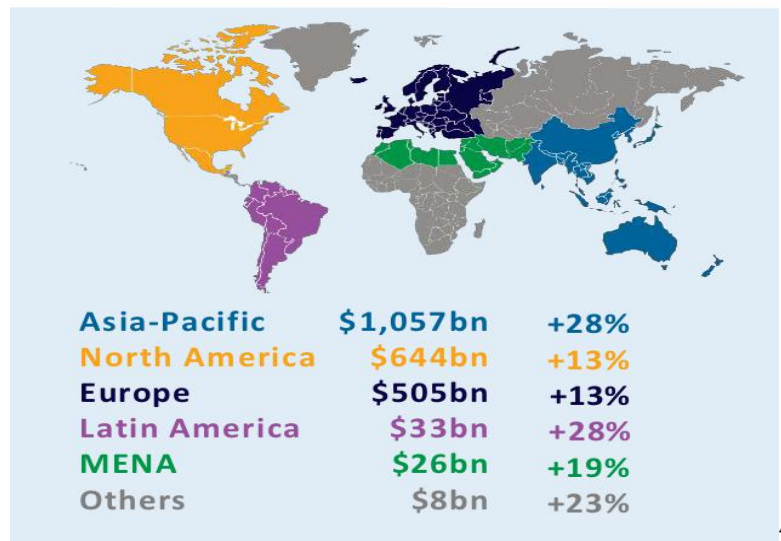
Unidad: Billones de dólares estadounidenses y tasa de crecimiento(%)



Fuente: Ecommerce Foundation(2016)

En el Mapa 1.1 se especifica la distribución de renta de comercio electrónico B2C (según los datos del año 2015). La zona Asia Pacífica, tiene un volumen de negocio de 1,057 billones de dólares estadounidenses, y ocupa el primer puesto en cuanto a volumen de negocio, y tiene un rol de motor en el mercado mundial de comercio electrónico, dado su gran volumen de negocio y su alto ritmo de crecimiento (un 28% comparado con el año 2014). En cuanto al ritmo de crecimiento, cabe mencionar que América Latina también presenta un potencial importante, en 2015, por ejemplo, la tasa de crecimiento es del 28%.

Mapa 1.1: Zona de distribución de comercio electrónico B2Cy su crecimiento anual (datos de 2015)



Fuente: *Ecommerce Foundation*(2016)

1.2 Ventajas del comercio electrónico

Comparado con el comercio tradicional el comercio electrónico presenta algunas ventajas de las cuales no dispone el comercio tradicional. El comercio tradicional que mencionamos aquí se refiere al modelo de negocio cuya comunicación se realiza mediante medios tradicionales, tales como el teléfono, cartas, fax, etc.

Según la obra *Introducción al Comercio Electrónico* (Zheng y Fu, 2007) las ventajas del comercio electrónico se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1, El comercio electrónico presenta servicios digitalizados.
2. Los servicios globales son ofrecidos con más facilidad.
3. La transparencia de los pasos de transacciones
- 4, La facilidad de buscar clientes potenciales, y la personalización de los servicios

- 1, El comercio electrónico presenta servicios digitalizados.

Una de las características del comercio electrónico es la digitalización de los servicios que se

⁴ MENA: Middle East and North Africa

nota cada día más en todos los pasos de la transacción electrónica: en la búsqueda de información, en la comparación de los precios, en el pedido, pago, seguimiento del proceso logístico, en la reunión de información, etc. A través de la digitalización, el proceso de compra-venta se simplifica mucho.

2. Los servicios globales son ofrecidos con más facilidad.

La aparición del comercio electrónico hace mucho más fácil hacer negocio con gente de cualquier esquina del mundo. Superar las fronteras y comunicarse con todo el mundo nunca ha sido tan fácil, ya que solamente es necesario un cable de internet. El surgimiento del comercio electrónico trae más oportunidades ante los ojos de millones de empresas del mundo, ampliando su mercado potencial exponencialmente.

3. La transparencia de los pasos de transacciones

Como una de las consecuencias de la digitalización de los servicios, el comercio electrónico también se caracteriza por la transparencia. En el comercio tradicional, existe un fenómeno injusto que empeora la desigualdad entre los clientes y las empresas: la parte que tenga acceso a más información se encontrará en una situación favorable, y la otra parte, la situación adversa, y normalmente los vendedores cuentan con más información en el ámbito de su sector, que los clientes no. Sin embargo, en el comercio electrónico esa desigualdad se reduce, ya que todo lo relacionado con el bien o con el servicio se ve en internet, es más difícil que el vendedor tenga esta ventaja mencionada aprovechando la escasez de información con que cuentan los clientes.

4, La facilidad de buscar clientes potenciales, y la personalización de los servicios

Los internautas dejan rastros cuando navegan por el internet, revelando así sus gustos y preferencias. A partir de estos rastros es más fácil que las empresas encuentren sus clientes potenciales, al mismo tiempo pueden ofrecer servicios personalizados a los clientes, que ajustan más a sus gustos y preferencias. De esta manera, se eleva la eficiencia de trabajo.

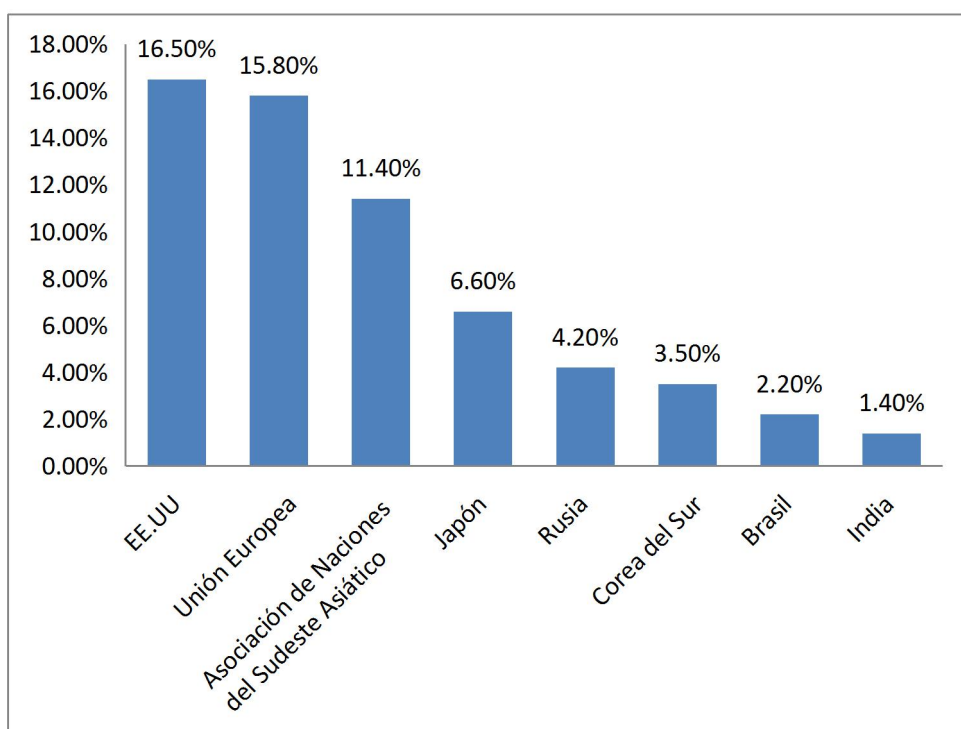
Capítulo II Comparativa de comercio electrónico China vs. España

2.1 Comercio electrónico en China

2.1.1 La estructura del comercio electrónico en China

Según los datos actualizados hasta el año 2016, los países que importan más productos de China a través de *eCommerce* son los siguientes: EE.UU., Unión Europea, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, Japón, Rusia, Corea del Sur, Brasil e India (Gráfico 2.1).

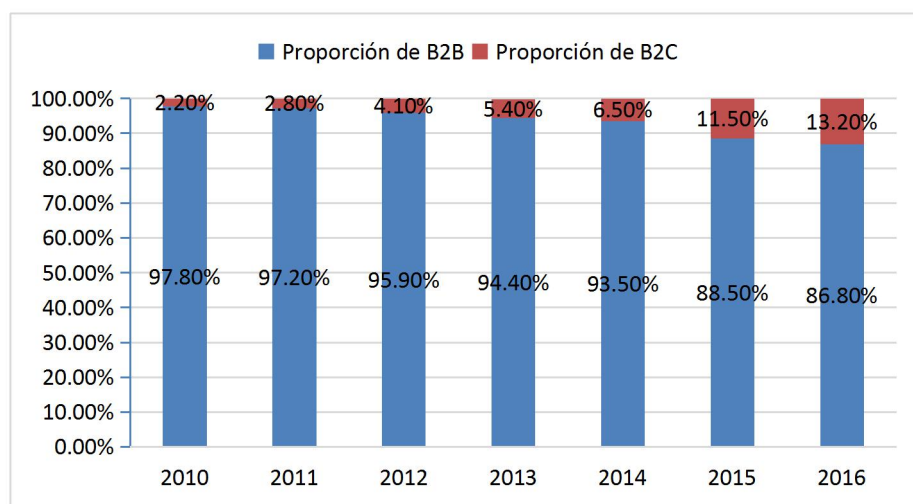
Gráfico 2.1: Los países que importan más productos de China a través de *eCommerce* (2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC (2016)

El modelo B2B tiene un papel dominante en las actividades de *eCommerce* internacional, pero el modelo B2C, cuyo negocio principal es la venta al por menor, está ganando cada día más cuota en el mercado chino como se puede apreciar en el Gráfico 2.2. El modelo B2B sigue siendo el modelo más importante, y el modelo B2C está avanzando con rapidez.

Gráfico 2.2: Estructura del volumen de comercio electrónico internacional de China entre 2010 y 2016



Fuente: elaboración propia a partir de CECRC (2017)

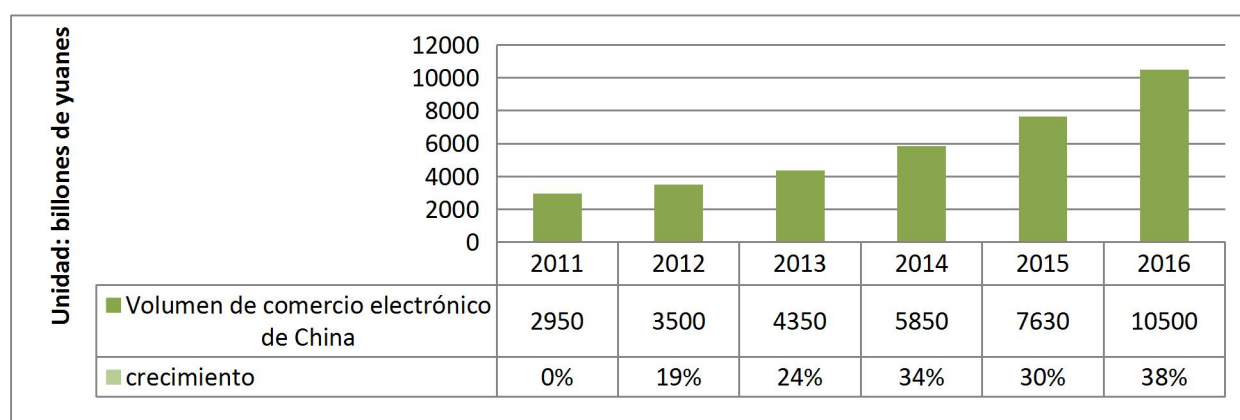
2.1.2 Características del comercio electrónico en China

En China, el comercio electrónico presenta las siguientes características (Li, 2015):

1. La aportación del comercio electrónico a la economía china es cada día mayor.

La evolución de comercio electrónico de China desde el año 2011 al segundo trimestre de 2016 se especifica con el gráfico 2.3. Se evidencia un crecimiento con mucha rapidez. Desde el año 2013 la tasa de crecimiento del volumen de comercio electrónico se mantiene superior al 20%.

Gráfico 2.3: Evolución del volumen de comercio electrónico de China de 2011 a 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC(2017)

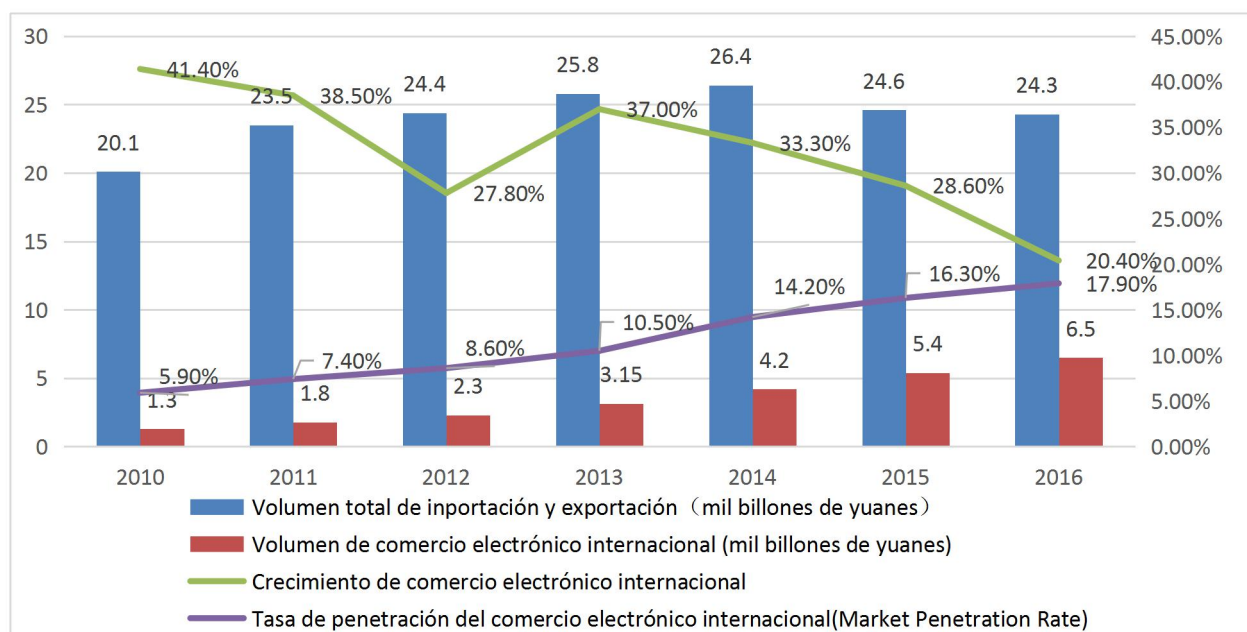
⁵ El volumen de comercio citado en este gráfico se refiere al volumen de los primeros dos trimestres de 2016. Yuan es la moneda oficial de China, el tipo de cambio dólar de UU.EE./Yuan equivale a 6.88 (Fecha 21 de abril de 2017).

2. El comercio electrónico internacional es un incentivo para el desarrollo de la economía de China.

Por un lado, en los últimos años el crecimiento anual del consumo de los chinos en los países extranjeros es superior al 25%, y en el año 2016, el 46% de los productos de lujo son comprados por compradores chinos (Gao, 2017). De hecho, la demanda de los productos extranjeros es fuerte. Por otro lado, los Productos *made in China* se distribuyen por todo el mundo, lo que implica una demanda internacional a las mercancías chinas. Estas dos realidades son pilares importantes que apoyan al comercio electrónico internacional.

Como se evidencia en el Gráfico 2.4, el crecimiento del comercio electrónico internacional ha sido rapidísimo desde el año 2010, el porcentaje de crecimiento siempre es superior al 20% anual, aunque sí es verdad que el ritmo de crecimiento ha sido desacelerado (desde el 41.4% en el año 2010 hasta 20.4% en el año 2016).

Gráfico 2.4: Resumen de la importación y exportación de China y su comercio electrónico internacional(2010-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC (2017)

⁶Yuan es la moneda oficial de China, el tipo de cambio dólar de UU.EE./Yuan equivale a 6.88(Fecha 21 de abril de 2017).

Tasa de penetración del mercado: Una medida de la cantidad de ventas o adopción de un producto o servicio en comparación con el mercado teórico total para ese producto o servicio.

3. Los jóvenes chinos son los compradores más importantes:

El *Informe de los Comportamientos de Compra Electrónica del Año 2016* pone de manifiesto de que la distribución de los tramos de edad de los compradores chinos es la que se refleja en la ilustración 2.1 (CECRC, 2017).

Ilustración 2.1: Tramos de edad de los compradores online(datos del año 2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC (2017)

Se evidencia que los jóvenes chinos entre 26 y 35 años forman los compradores principales en el sector de *eCommerce*.

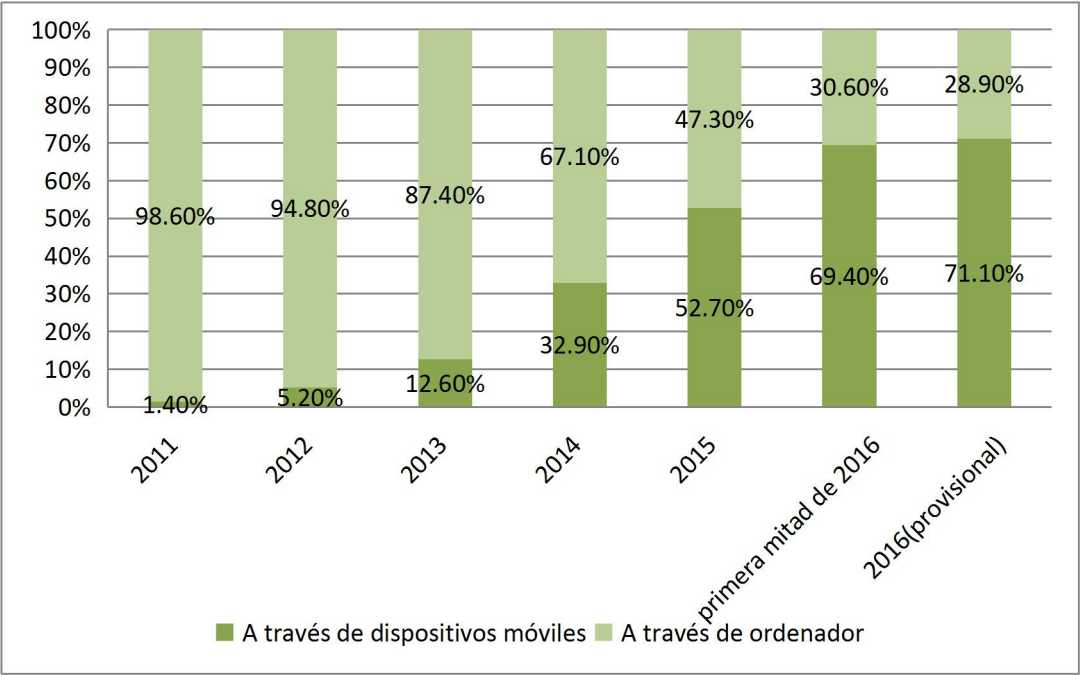
4. Los dispositivos móviles juegan un papel cada día más importante en el sector de comercio electrónico, sobre todo en B2C y C2C *eCommerce*.

Según los datos aportados por *wearesocial.com* (2016), en el año 2016, 99% de la población china cuentan con teléfono móvil, el 74% de la población disponen de teléfonos inteligentes, el 65% de la población cuentan con ordenador portátil o ordenador de mesa, y el 16% tiene *tablets*.

Así se evidencia que los usuarios de dispositivos inteligentes (90% en total) son mucho más que los de ordenadores (65%). Además, comparado con el ordenador, los dispositivos móviles ofrecen más facilidad para la compra *online*. Se puede hacer el pedido en cualquier sitio y en cualquier momento, lo que incentiva las compras. Por este motivo, muchas plataformas de B2C o C2C, tales como Tmall, Taobao, JD, ofrecen descuento exclusivos para las compras en

dispositivos móviles para que los consumidores se acostumbren a la compra en móvil o en *tablet*. Se observa un crecimiento importante en el porcentaje de volumen de comercio generado por las compras a través de dispositivos móviles a lo largo del período desde 2011 a 2016 (Gráfico 2.5).

Gráfico 2.5: Proporción de las compras realizadas mediante ordenador y dispositivos móviles en E-retailer(2011-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de CECRC(2016)

2.1.3 Aspectos a mejorar

1. La concentración de las empresas de comercio electrónico es muy notable y existe un desequilibrio importante en cuanto a nivel de desarrollo por zonas o áreas geográficas (Li, 2015).

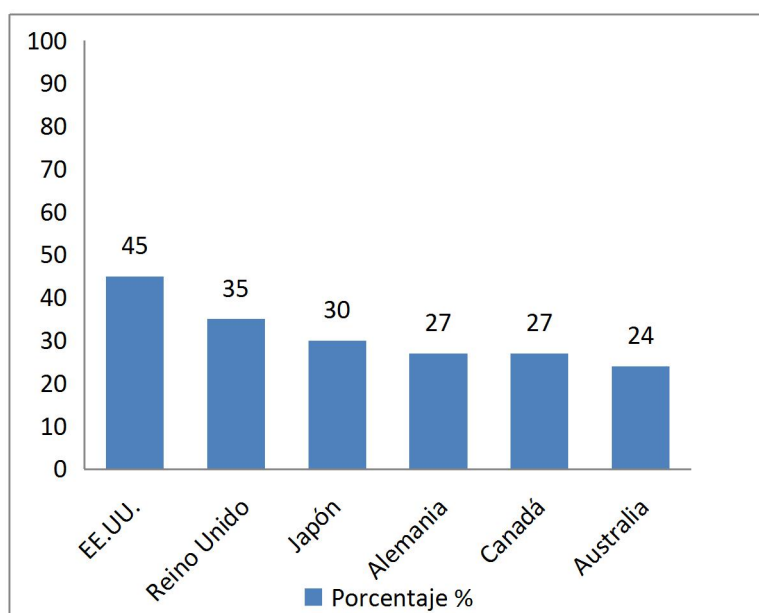
Existe un claro desequilibrio en la distribución geográfica de las empresas de comercio electrónico porque cerca del 78% están localizadas en las 10 ciudades o provincias más desarrolladas tales como Guangdong (13.2%), Jiangsu (12.8%), Beijing (11.4%), Shanghai(10%), Zhejiang(9.2%) (Li, 2015). Eso se debe a que el desarrollo del comercio electrónico depende mucho de la infraestructura y la tecnología comunicativa, y en la parte sureste de China la infraestructura está mucho más desarrollada que en el noroeste, en donde

su desarrollo es más difícil.

2. La seguridad de comercio electrónico internacional de China es un factor preocupante para los consumidores globales.

Los consumidores necesitan ser protegidos. La seguridad de la información personal es una preocupación para los consumidores, especialmente en EEUU (41% de los encuestados) en comparación con la media mundial (30%). Los consumidores se preocupan por el país con que están haciendo una compra *online*. Los consumidores perciben que los países más seguros para la compra *online* son EE.UU. (45%), Reino Unido (35%), Japón (30%), Alemania (27%), Canadá (27%) y Australia (24%) (Gráfico 2.6). México (4%), India (9%) y China (16%) fueron clasificados como países menos seguros para hacer una compra *online*. (Pitney Bowes, 2016)

Gráfico 2.6: Los países más seguros percibidos por los consumidores encuestados en compras *online* (2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de Pitney Bowes (2016)

3. Hay un largo camino por recorrer en la protección de propiedad intelectual

La creación de *eCommerce* facilita la comercialización de los productos falsificados, debido a la falta de control a la calidad de los productos comercializados en las plataformas de *eCommerce*. Sin duda alguna, consiste en un abuso de la propiedad intelectual, perjudica el

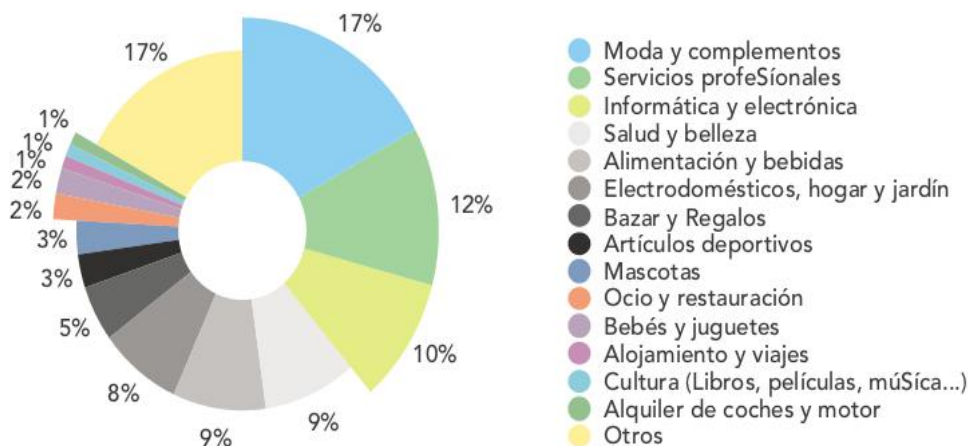
interés de las marcas legales y el imagen del sector de *eCommerce* de China. Es necesario tomar medidas administrativas para restringir la comercialización de dichos productos.

2.2 Comercio electrónico en España

2.2.1. La estructura del comercio electrónico en España

Según el Informe de Evolución y Perspectivas *eCommerce* 2017(Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios, 2016), en España los sectores que participan en el comercio electrónico quedan reflejados en el gráfico 2.7.Los tres sectores en que los españoles participan más son los siguientes: la moda y complementos (17%), servicios profesionales(12%), e informática y electrónica(10%). Este último viene seguido muy de cerca por el sector de salud y belleza (9%), así como por el de alimentación y bebidas (9%).

Gráfico 2.7: Sectores participantes en el comercio electrónico de España(datos de 2016)

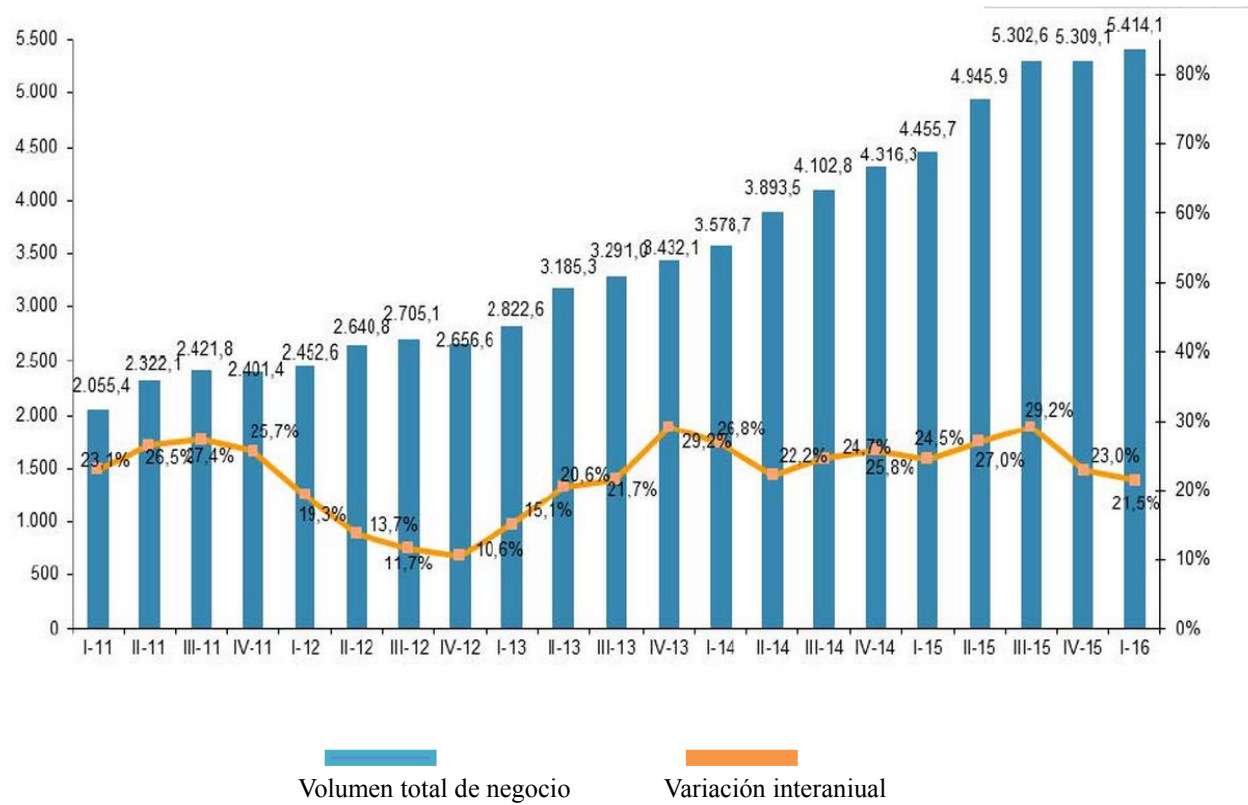


Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

En cuanto al volumen de negocio, según los datos aportados por el CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) el comercio electrónico en España presenta un incremento continuo y estable desde el año 2014, manteniendo una tasa de crecimiento de más de 20%(Gráfico 2.8). Por lo tanto, se considera un sector dinámico y se prevé que

continúe creciendo en el futuro.

Gráfico 2.8: Evolución Trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico y Variación Interanual(Millones de euros y porcentaje)



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (2016)

Según la misma fuente, en España los sectores que tienen mayor porcentaje de volumen de comercio electrónico son los siguientes (Gráfico 2.9): Agencias de viajes y operadores turísticos (14.3%), transporte aéreo(12.7%), prendas de vestir(6.3%), marketing directo(5.4%), espectáculos artísticos, deportivos y recreativos(5.1%), transporte terrestre de viajes(3.9%), electrodomésticos imagen y sonido(3.5%), juegos de azar y apuestas(3.2%), hoteles y alojamientos similares(3.1%), administración pública, impuestos y seguro social(2.2%)

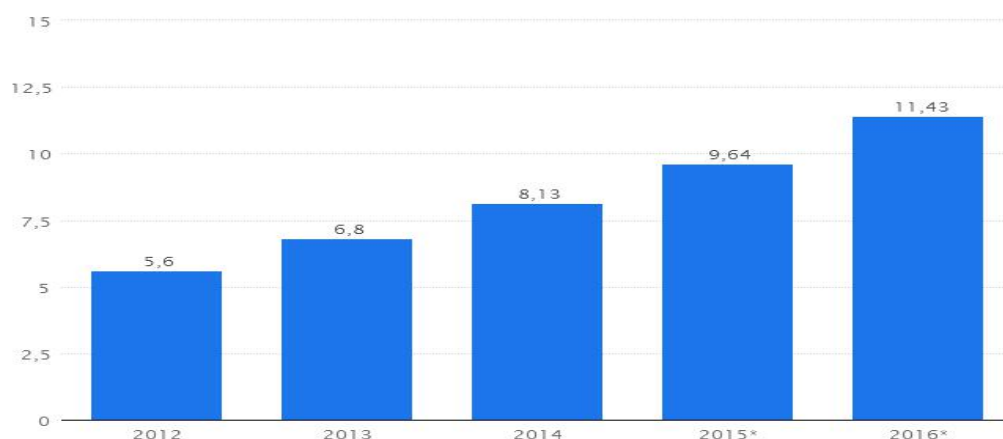
Gráfico 2.9: Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España (Datos actualizados al primer semestre de 2016, porcentaje)



Fuente: CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (2016)

Si tenemos en cuenta la facturación de comercio electrónico B2C (Gráfico 2.10) y el volumen total de *eCommerce* (Gráfico 2.8) podemos llegar a la conclusión de que el modelo B2C es la forma de comercio más importante en España.

Gráfico 2.10: Volumen de facturación por comercio electrónico B2C en España de 2012 a 2016 (en miles de millones euros)

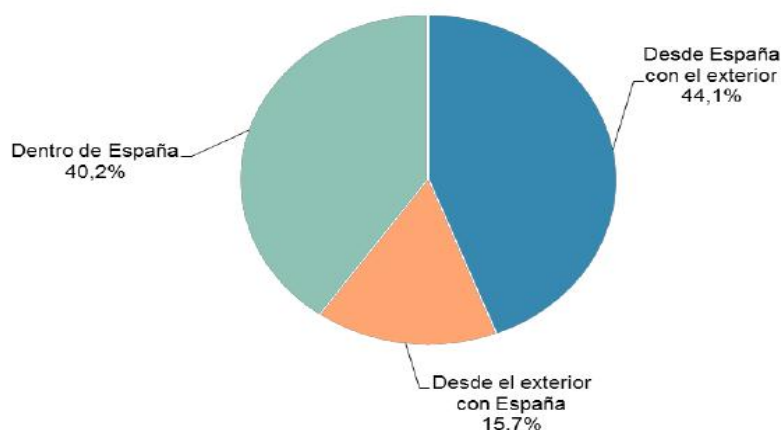


Fuente: Statista (2017)

El comercio electrónico internacional aporta el 59.8% del volumen total del comercio

electrónico de España, como pone de manifiesto CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y Competencia). En concreto el 44.1% del volumen es generado por comercio electrónico desde España al exterior, y el 15.7% desde el exterior a España, como se ve en el Gráfico 2.11.

Gráfico 2.11: Volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente (Primer semestre de 2016, porcentaje)

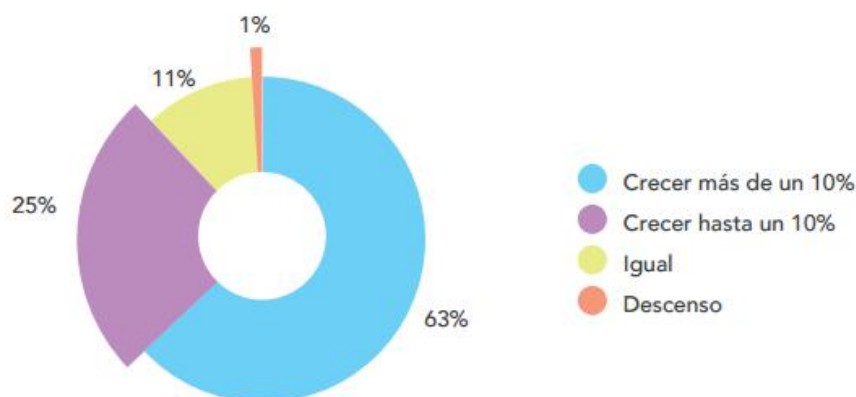


Fuente: CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (2016)

2.2.2. Perspectivas del comercio electrónico en España

Los investigadores del Informe de Evolución y Perspectivas *eCommerce* 2017 han hecho una encuesta sobre las perspectivas de las 20.000 tiendas *online* que existen en España. El resultado pone de manifiesto que en términos generales es considerado un sector lleno de optimismo y confianza. Casi el 90% de los *eCommerce* (81% en 2016), creen que va a crecer a lo largo del año 2017. Dentro del cual, el 63 % de las tiendas *online* encuestadas estiman que este crecimiento será más del 10%, mientras que en el año 2016 solamente el 41% barajaba esas cifras. Además, el 25% también prevé que aumentará sus ventas en 2017, pero sólo hasta un crecimiento del 10%. Estas perspectivas positivas no solo se reflejan en las previsiones de crecimiento, sino también en las de descenso, que únicamente el 1% de los encuestados considera que sus ventas caerán, frente al 9% que así lo creía en la encuesta del año 2016.(Gráfico 2.12)

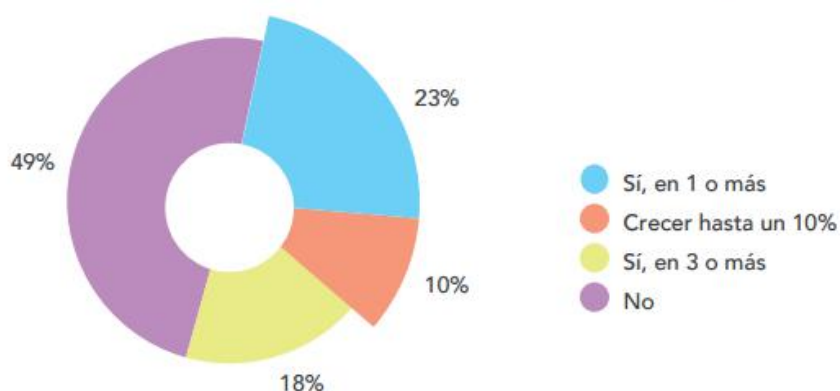
Gráfico 2.12: El pronóstico del comercio electrónico en España



Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

En términos de comercio electrónico internacional, España sufre un déficit de 1.537,5 millones de euros en 2016. Pero comparado con el año 2015, el pronóstico se mejora, puesto que el 51% de los *eCommerce* encuestados quieren internacionalizar su negocio en 2017, mientras que según la encuesta hecha en 2015 este porcentaje se limitaba al 31%.

Gráfico 2.13: Previsión sobre aumentar su presencia en otros países



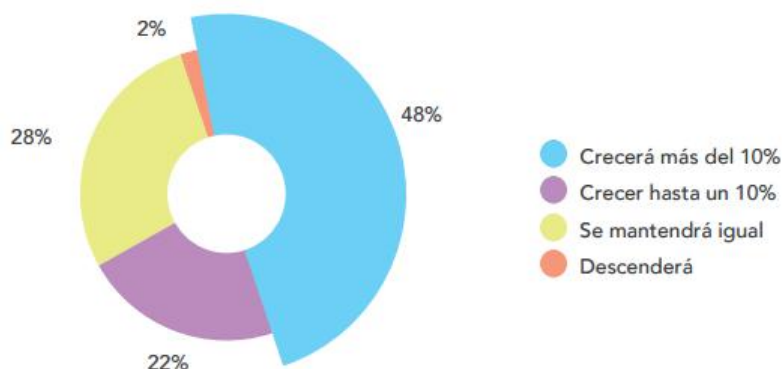
Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

Otras previsiones:

Se prevé que los participantes en *ecommerce* están dispuestos a realizar más inversión en el año 2017, de hecho, el 48% piensan incrementar su inversión en más de 10% para el

presupuesto de marketing online en 2017 (Gráfico 2.14).

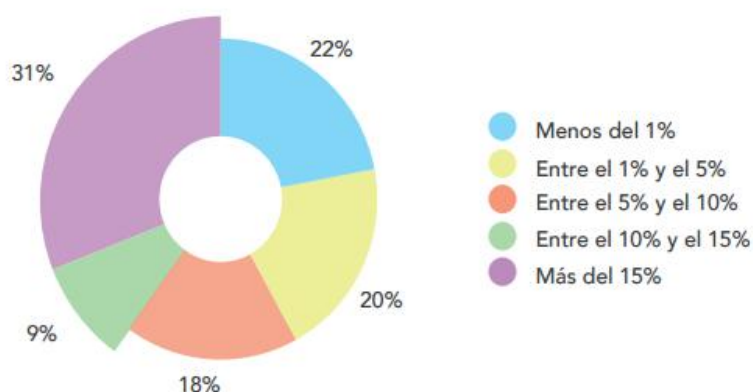
Gráfico 2.14: Qué evolución tendrá su presupuesto de marketing online en 2017



Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

Además, es notorio el uso de los dispositivos móviles para realizar compras electrónicas(Gráfico2.15). En el año 2016 el 31% de las tiendas de *eCommerce* encuestadas tenían más del 15% de su facturación realizada a través de dispositivos móviles.

Gráfico 2.15: Porcentaje de facturación procedente de dispositivos móviles en 2016



Fuente:Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

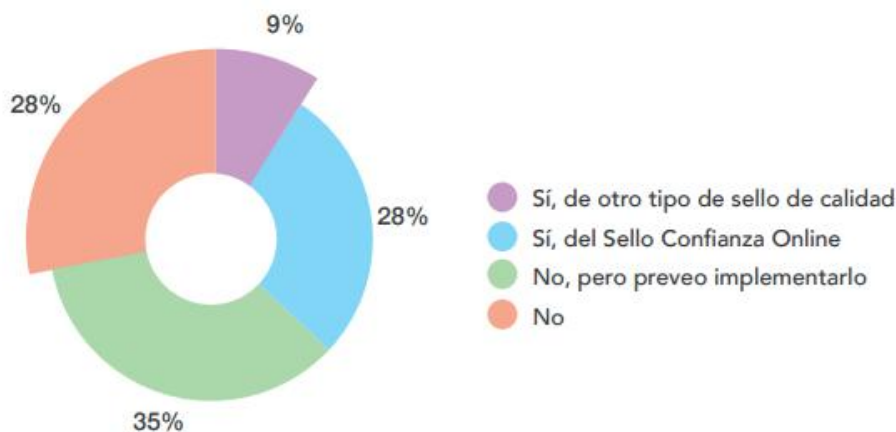
Además, el 79% de estas tiendas tienen su página webs adaptadas para dispositivos móviles., y el 4% tiene aplicación original y específica para el uso en otras herramientas móviles.

2.2.3. Aspectos a mejorar

En primer lugar, las tiendas necesitan mejorar la confianza y satisfacción de los clientes.

Como se ve en el Gráfico 2.16 sólo el 37% de las tiendas encuestadas cuentan con el sello de calidad⁷, y entre el 62% que no lo tiene, el 35% prevén implementarlo, pero el 28% ni tiene este plan. Sin embargo, según el Estudio Anual de *eCommerce* 2016 de IAB Spain(Interactive Advertising Bureau, Spain) el 69% de los usuarios afirma que la confianza es uno de los motivos más valorados a la hora de comprar online (Observatorio *eCommerce* &Transformación Digital y EY Centro de estudios, 2017).

Gráfico 2.16: ¿Dispone su web de sello de calidad?

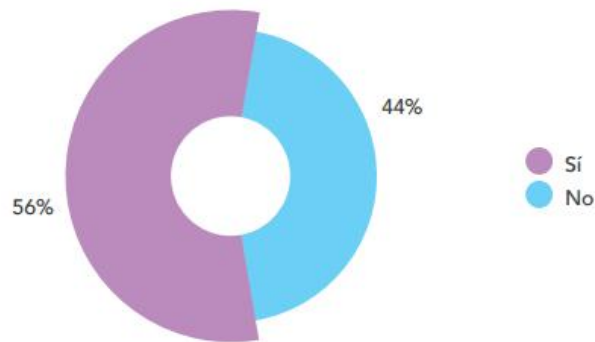


Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

Según el Gráfico 2.17 solamente el 56% cuentan con herramientas de satisfacción de los clientes *online*. La falta de canal de comunicación entre las empresas y los clientes puede causar problemas en la satisfacción de los clientes. Además, puede traer problemas más profundos, tales como el retraso en conseguir el *feedback* de los clientes, retraso en mejorar los productos y servicios, o retraso para resolver problemas postventa. Estaríamos ante un problema grave para el desarrollo de las tiendas online.

⁷Sello de calidad es proporcionado por entidad certificadora para ganar la confianza de los consumidores, ya que la falta de confianza es una de las barreras más importantes del *eCommerce*.

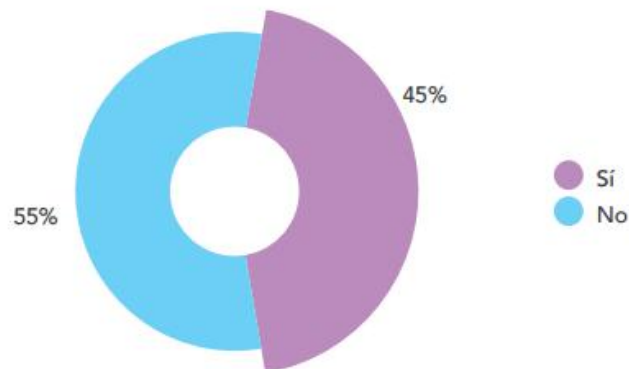
Gráfico 2.17. ¿Cuenta su web con herramientas de satisfacción de los clientes online?



Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

Las herramientas de *chat* juegan un papel similar a los vendedores de las tiendas. Si montamos una tienda tradicional sin duda alguna vamos a contratar a los vendedores para atender a los clientes, pero la situación cambia a las tiendas *online*. Solamente el 45% de las tiendas encuestadas cuenta en su web con herramientas de *chat* para ayudar a los usuarios.

Gráfico 2.18: ¿Cuenta su web con chat de ayuda al usuario?



Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

En el informe no tiene información sobre la eficiencia de estas herramientas, pero sí es igualmente importante el empleo de dichas herramientas. Son experiencias totalmente distintas que nos respondan en 3 días o en 3 segundos. Uno de los beneficios que nos trae internet es un canal de comunicación fácil, fluido y de confianza. Este beneficio es una de las ventajas con que cuenta el comercio electrónico(sobre todo el comercio electrónico

internacional) para ser un punto fuerte comparado con el comercio tradicional.

En segundo lugar, hace falta más espíritu innovador en este sector. Cuando los investigadores preguntan a los responsables de las 100.000 tiendas electrónicas si prevén o no cambiar de proveedor logístico en 2017, la mayoría, que supone un 57% contestan que no, que seguirán siendo igual.

Según lo revelado por el Estudio Anual de *eCommerce* 2016 de IAB Spain(Observatorio *eCommerce* & Transformación Digital y EY Centro de estudios, 2017), al elegir una tienda *online* para un 52% de los clientes les resulta fundamental que el tiempo de espera sea lo más corto posible; un 66% considera que este plazo debe ser inferior a 5 días; un 24% pueden aceptar que recibe el paquete en un plazo más corto (la mitad de días) con la condición de pagar un coste extra de transporte.

El tiempo de espera es otra diferencia importante que tiene el comercio electrónico que frena a los clientes que esperan tener experiencia similar a la compra en tiendas tradicionales, donde pueden recibir el producto y servicio de inmediato. En muchos casos, lo que se vende en el comercio electrónico no es un producto, sino una perspectiva. Cuando el cliente presiona el botón "COMPRAR" está convencido de que su perspectiva se va a cumplir. Si el tiempo de espera es mayor, el tiempo de cumplimiento (o en algunos casos, el fallo de su cumplimiento) será mayor y la experiencia se empeora. En muchas ocasiones trabajar con proveedores logísticos supone un riesgo para el *eCommerce*, debido a que las tiendas no pueden ajustar ni controlar el tiempo de entrega de paquetes, y si trabajan solamente con un proveedor logístico el riesgo se incrementa.

Gráfico 2.19: ¿Prevé cambiar de proveedor logístico en 2017?



Fuente: Observatorio eCommerce y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016)

2.3. Comparativa China vs. España

A partir del análisis anteriormente efectuado de forma separada para China y España, se procede a la elaboración de la tabla comparativa 2.1 para ambos países.

Tabla 2.1.: Comparativa China vs España en el sector de *eCommerce*

	China	España
Volumen de comercio de <i>eCommerce</i> en 2015	993.84 billones de euros ⁸	20.01 billones de euros
Crecimiento medio de volumen de comercio desde 2013 hasta 2015	29.3%	24.15%
Sectores que aportan más volumen de comercio	Moda y accesorio; Producto de consumo duradero; Cosméticos. ⁹	Agencia de viaje y operadores turísticos; transporte aéreo; prendas de vestir.
Porcentaje de comercio electrónico internacional	Con un crecimiento medio de 20.4% anual en el año 2016	59.8% en el año 2016
Forma de <i>eCommerce</i>	Principalmente B2B, pero el modelo B2C y C2C también tienen mucha importancia; El comercio electrónico se realiza a través de plataformas de terceros.	Principalmente B2C; El comercio electrónico se realiza mediante tiendas propias en la mayoría de los casos.
Predicción de <i>eCommerce</i>	Seguirá creciendo	Seguirá creciendo
Aspectos a mejorar	1. Desarrollo desequilibrado en distintas zonas geográficas; 2. Seguridad de comercio electrónico internacional; 3. Protección de propiedad intelectual Se analizarán más aspectos en el Capítulo III	1. la confianza y satisfacción de los clientes; 2. hace falta más espíritu innovador.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CECRC(2016)

⁸ Se aplica la tasa de cambio Euro/ Yuan= 7.6773 (fecha. 5 de junio de 2017)

⁹Según datos del año 2015. Fuente: Baiduwenku

Capítulo III. Grupo Alibaba

En septiembre del año 1999, Jack Ma, un joven chino de 35 años, junto con sus 17 compañeros en su propio piso creó la empresa Alibaba, con el objetivo de crear un entorno de negocio justo para las PYMES aprovechando la tecnología innovadora de aquel momento - que resultaba lejana para la mayoría de los chinos-, la tecnología comunicativa, o más concretamente internet. A su empresa Jack Ma le puso el nombre Alibaba. Sí, el nombre del protagonista de los Cuentos de Mil y Una Noches, que es conocido en todo el mundo y tiene una pronunciación similar en diferentes idiomas (Página web oficial de Alibaba Group, 2017).

18 años después de su creación, el 24 de marzo de 2017, Jack Ma es nombrado en la lista de Los Mejores Líderes Mundiales (*World's Greatest Leaders*) en la revista estadounidense *Fortune*, ocupando el segundo puesto. A continuación se exponen los motivos expuestos por dicha revista:

Alibaba, una extensa empresa digital, que algunas veces resulta un poco difícil de entender, fue construida en el sector de comercio electrónico y ha hecho a Jack Ma uno de los hombres más ricos de China, con una fortuna valorada en casi \$ 30 mil millones. Su éxito le ha otorgado el prestigio del primer ejecutivo chino fácilmente reconocible en el escenario global. Además, Ma está utilizando su nueva plataforma en inesperadas y vigorizantes maneras, posicionándose como un defensor de tanto el libre comercio como la filantropía, y argumentando que los mercados digitales abiertos como Alibaba puede alimentar la economía mundial cuando las pequeñas empresas tienen acceso a un mayor grupo de clientes. Esa es la premisa del compromiso que Ma dio al entonces candidato a la presidencia Donald Trump durante una reunión en enero de 2017, que Alibaba ayudaría a crear 1 millón de empleos en los EE.UU. durante cinco años.

Para realizar su visión, Ma ha instado a la reducción de las barreras comerciales, demostrando ser un diplomático sorprendentemente cálido, optimista y eficaz en favor del capitalismo y conocido por desarmar a los visitantes saludándolos con sandalias y rosario budista.

Es un éxito del comercio electrónico en el segundo mayor mercado del mundo, siendo innovadora también. A diferencia de la gigante minorista Amazon, Alibaba es una mera

plataforma en la cual otros puedan vender sus mercancías. Esa estrategia de "activos ligeros" produce beneficios mucho más altos que Amazon, en cambio, en Amazon tienen un ingreso mucho menor en el sector de activos ligeros (Fortune, 2017).

3.1 La creación y evolución del Grupo Alibaba

En esta sección se pretende ofrecer una visión general de este grupo en orden cronológico, resumiendo sus principales hitos históricos (Página web oficial de Alibaba Group, 2017).

1999

- Los 18 fundadores establecieron la página web **Alibaba.com** (actualmente en China es denominada como **1688.com**) que se dedicaba al comercio al por mayor nacional e internacional.
- En octubre, Alibaba consiguió una financiación de cinco millones de dólares de varias empresas inversoras.

2001

- Alibaba estableció su **misión** y **cultura** de empresa:
Misión: Para que sea fácil hacer negocios en cualquier lugar (*To make it easy to do business anywhere*)
Cultura de la empresa:
 1. Cliente en primer lugar;
 2. Enfrentarse a los cambios, ser creativo;
 3. Trabajar en grupo;
 4. Ser honesto;
 5. Ser optimista y resistente;
 6. Ser profesional, ser mejor entre los mejores.
- En diciembre, los registrados de la página web alibaba.com superan un millón.

2003

- Se fundó el centro comercial electrónico **taobao.com** en el piso de Jack Ma.

2004

- En julio taobao.com comenzó a utilizar **Aliwangwang**, una aplicación en ordenador cuya función principal es comunicación *online*. Se puede intercambiar mensajes de texto, videos, grabación de voz, que mejora enormemente la comunicación entre los responsables de las tiendas electrónicas y los clientes.
- En diciembre Grupo Alibaba lanzó el producto **Alipay**, una cartera digital y también un producto bancario para apoyar los servicios de pago que se realicen en su centro comercial Taobao. Pero debido a su fácil uso, seguridad asegurada, amplio ámbito de utilización, muy pronto se ha transformado en una de las aplicaciones más populares y más utilizadas de China, y su uso no se limita en las compras realizadas en las plataformas electrónicas del Grupo Alibaba, sino también en el pago de los comercios en otras plataformas digitales, o comercio tradicional.

2005

- En agosto, Grupo Alibaba firmó un convenio estratégico de corporación con la empresa Yahoo!.
- En diciembre, Grupo Alibaba se hizo cargo de la **gestión de la página web Yahoo!** en China.

2006

- En julio Taobao puso de marcha los cursos universitarios sobre comercio electrónico tanto para los compradores como para los vendedores.

2007

- En noviembre Grupo Alibaba salió a bolsa en la Bolsa de Hong Kong Ltd (The Stock

Exchange of Hong Kong Ltd).

- También en noviembre se creó Alimama.com, una página web cuyo objetivo principal es enseñar a los vendedores la técnica de online marketing.

2008

- En abril se fundó otro centro comercial(actualmente se denomina **Tmall.com**) que se dedica a ofrecer servicios de venta al por menor a los consumidores.

2009

- En septiembre el Grupo de Alibaba cumplió su décimo aniversario, al mismo tiempo lanzó el proyecto **Aliyun**, un producto con enorme capacidad de computación.

2010

- En marzo, otro centro de comercio electrónico **juhuasuan.com** es fundado, cuya actividad principal es la venta por tiempo limitado a cantidad limitada. Era un nuevo modelo de venta en aquel momento(en día de hoy también funciona), cuya idea fundamental es ofrecer descuentos a los clientes en un tiempo limitado para unas mercancías de cantidad limitada.
- En abril, se fundó el primer centro comercial electrónico **AliExpress** para los clientes de todo el mundo, dejando a los exportadores chinos que contactasen directamente con los clientes extranjeros.
- En agosto, se puso de marcha la aplicación de taobao en el móvil.

2014

- En febrero como una expansión de Tmall.com, se creó el centro comercial específicamente para la venta internacional, Tmall.HK(también es denominado Tmall internacional), para que los vendedores de otros países tuvieran acceso más fácil al mercado chino.
- En julio terminó la inversión al mapa digital Amap.En realidad Grupo Alibaba

adquirió completamente esta empresa que se dedicaba a la aplicación de mapa digital para móvil. ¹⁰(www.iimedia.cn, 2016)

- Grupo Alibaba es listada en la Bolsa de Nueva York en julio.
- En octubre tomando Alipay como base se fundó una empresa financiera **Ant Financial**, que se dedica a ofrecer servicios financieros a los consumidores particulares y las empresas PYMES, incluyendo la plataforma Alipay que ayuda a la gente a manejar asuntos cotidianos de la vida, como el pago de luz, pago de seguro, etc., y la plataforma de administración financiera, Antfortune, a través de la cual se puede realizar acciones financieras como inversión en bolsa, bonos, etc., y los servicios bancarios para conseguir préstamos pequeños, etc..
- En octubre fliggy.com se independizó de Taobao y forma una plataforma individual para ofrecer servicios turísticos.

2015

- En enero basándose en la técnica de computación de Aliyun comienza a ofrecer un servicio de calificación crediticia para todos los individuos y empresas.
- En junio Ant Financial fundó **MYbank** siendo uno de los primeros bancos privados electrónicos en China.
- En agosto el Grupo Alibaba llegó a un acuerdo cooperativo definitivo con Suning.cn, que es el mayor *E-retailer* en China, a través de intercambios de acciones. La meta de dicha cooperación se trata de realizar actividades O2O(*Online To Offline*), combinando los servicios online con los servicios tradicionales (servicios offline).
- En agosto Aliyun anunció que iba a establecer sede internacional en Singapur.
- En octubre Grupo Alibaba anunció que su sucursal en Londres sería la sede de su comercio en Europa.

¹⁰Según datos actualizados hasta el tercer cuatrimestre del año 2016, Amap es el mapa digital más utilizado en China. Más de seiscientos millones de chinos utilizan mapa digital, y el 32.6% de ellos utilizan el Amap(ocupando el primer puesto en el ranking de número de usuarios de mapa digital). El mapa digital ya es un servicio imprescindible para la mitad de los chinos, porque ofrece servicios muy útiles, tales como guía de tráfico, consulta de ruta, consulta de información de tráfico en tiempo real, llamada a taxis(iimedia.cn, 2016).

3.2 Cultura del Grupo Alibaba

El éxito de una empresa no se puede separar de su cultura interna, porque, al fin y al cabo, el éxito de una compañía es el éxito de su gente. Esto es de aplicación sin duda al Grupo Alibaba, el objeto de análisis de este trabajo. En el año 2001, los jefes del grupo establecen la cultura de su empresa, que consiste en un arma intangible de este gigante de comercio electrónico, apoyándole en todo el proceso de desarrollo.

Como mencionamos en la Sección 3.1, la cultura de la empresa se puede resumir en los seis siguientes principios (Club 1688, 2016):

1. Cliente en primer lugar- El cliente es Dios.

- 1) Respetar a los demás, manteniendo la imagen de Alibaba en cualquier momento y en cualquier sitio;
- 2) Enfrentarse con quejas y reclamaciones con una cara sonriente, ser proactivo en el trabajo para resolver los problemas de los clientes;
- 3) En el proceso de comunicación con el cliente, no buscar evasivas si bien no es tu responsabilidad. Cualquier empleado de Grupo Alibaba tiene la responsabilidad para atender y ayudar a los consumidores, no se puede negar a ayudarles por el motivo de que no es su responsabilidad. Si no es su responsabilidad, debe ayudar al consumidor a contactarse con el responsable para facilitar la resolución del problema;
- 4) Ponerse en el lugar de los clientes, buscar una solución satisfactoria tanto para el cliente como para la empresa en base a los principios básicos;
- 5) Tener la consciencia de la prevención, tomar medidas precavidas antes de la llegada de riesgos.

2. Enfrentarse a los cambios y ser creativo.

- 1) Adaptarse a los cambios diarios en la empresa, sin quejarse;
- 2) Enfrentarse con los cambios, tratarlos racionalmente, comunicarse eficazmente, coordinar con sinceridad;
- 3) Adaptar su actitud frente a las dificultades y desafíos derivados de los cambios, e influir

positivamente en los compañeros de alrededor;

4) Tener una visión a largo plazo, explorar nuevas ideas, nuevas soluciones;

5) Crear cambios y mejorar el rendimiento.

3. Trabajar en grupo.

1) Integrarse al grupo, estar contento para recibir ayudas de los compañeros, coordinarse bien con el grupo para terminar la misión;

2) Antes de tomar decisiones, participar en la discusión activamente y dar opiniones constructivas; Después de la toma de decisiones, esté de acuerdo o no, tendrá que apoyar el cumplimiento de las decisiones cien por cien;

3) Compartir los conocimientos y experiencias de trabajo; Ofrecer las ayudas necesarias a los colegas; saber resolver problemas con el poder del grupo;

4) Saber cooperar con distintos colegas, no dejar que tu gusto personal afecte al trabajo;

5) Influir el ambiente del grupo de manera positiva.

4. Ser honesto.

1) Ser honesto y sincero;

2) Expresar tu opinión claramente a través del canal correcto y en el proceso correcto; Dar consejos después de efectuar críticas.

3) No divulgar noticias no confirmadas, no criticar asuntos o personas por detrás; Ante las críticas, corregir los errores si se han cometido y evitarlos si no lo ha hecho.

4) Tener el valor de admitir errores, responsabilizarse de los errores y corregirlos a tiempo;

5) Detener de manera eficaz las conductas deshonestas que perjudiquen o puedan perjudicar el beneficio de la empresa.

5. Ser optimista y resistente.

1) Debes querer tu trabajo y reconocer la cultura de Alibaba;

2) Querer a Alibaba implica pensar en el beneficio general, no preocuparse por el beneficio personal;

3) Ser optimista frente el trabajo diario; Ser persistente frente a las dificultades;

4) Influir en los miembros del grupo con actitud optimista;

5) Establecer metas más altas, el mejor resultado de hoy es el requisito mínimo de mañana.

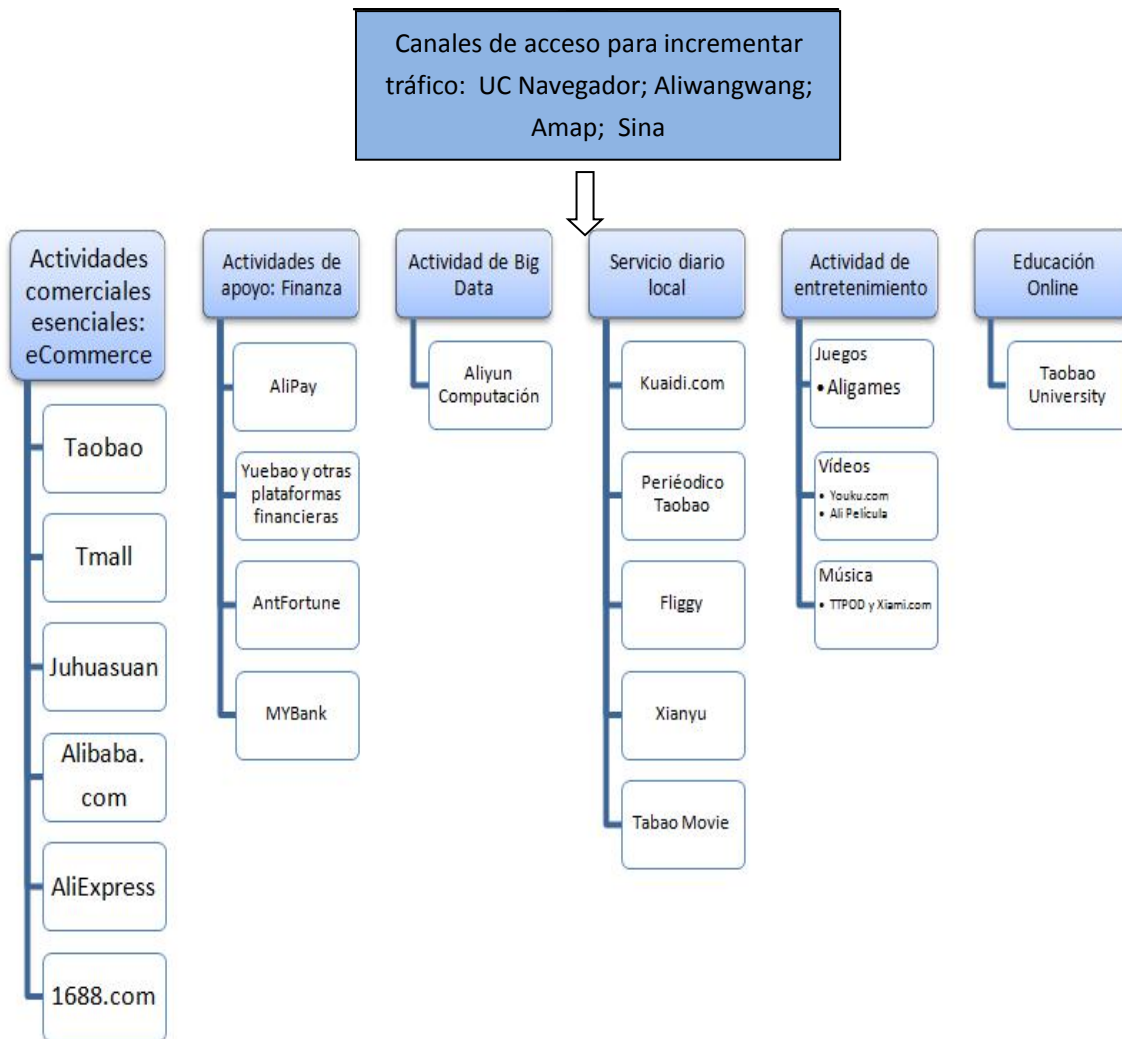
6. Ser profesional, ser el mejor entre los mejores.

- 1) No dejar trabajo de hoy para mañana; Hacer solamente lo relacionado con el trabajo en las horas laborales;
- 2) Cumplir con el proceso necesario de trabajo; No repetir los mismos errores debido al incumplimiento del proceso;
- 3) Estudiar continuamente; Mejorarse; Tener mentalidad orientada por el resultado;
- 4) Organizar trabajo de acuerdo con su importancia y urgencia; Hacer lo que es correcto;
- 5) Cumplir con el proceso de trabajo pero no limitarse a él; Intentar simplificar el proceso para mejorar el rendimiento.

3.3 La composición del Grupo Alibaba

Grupo Alibaba tiene un alcance inmenso en comercio electrónico, sin embargo, su comercio no se limita a eso, como se justifica con el Gráfico 3.1. En el mismo puede apreciarse que las actividades comerciales que realiza el Grupo Alibaba se pueden agrupar en seis bloques: 1, Actividades comerciales esenciales: *eCommerce*; 2. Actividades financieras; 3. Actividad de *Big Data* computación; 4. Servicio diario local; 5. Actividad de entretenimiento; 6. Educación *online*. Además, ofrece otros servicios complementarios a fin de orientar el tráfico a sus otras plataformas. 1

Esquema 3.1: Composición del Grupo Alibaba



11

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web oficial del Grupo Alibaba(2017)

3.3.1 Servicio de online B2B plataforma (alibaba.com y 1688.com)

En 2000, Alibaba.com, la primera página web B2B de China para el comercio internacional, fue seleccionada por la revista de negocios estadounidense *Forbes* como una de las mejores páginas B2B (Best of the Web: "B2B " compañías).

¹¹ Xianyu es una plataforma de compra y venta de segunda mano, que se estableció por Grupo Alibaba en el año 2012; Kuaidi es una aplicación de móvil para buscar taxis. Grupo Alibaba tiene el 50% de las acciones de Kuaidi; Taobao Movie es una aplicación de móvil para comprar entrada de cine; Ali Película es una empresa de medios cuyo trabajo principal es producir películas.

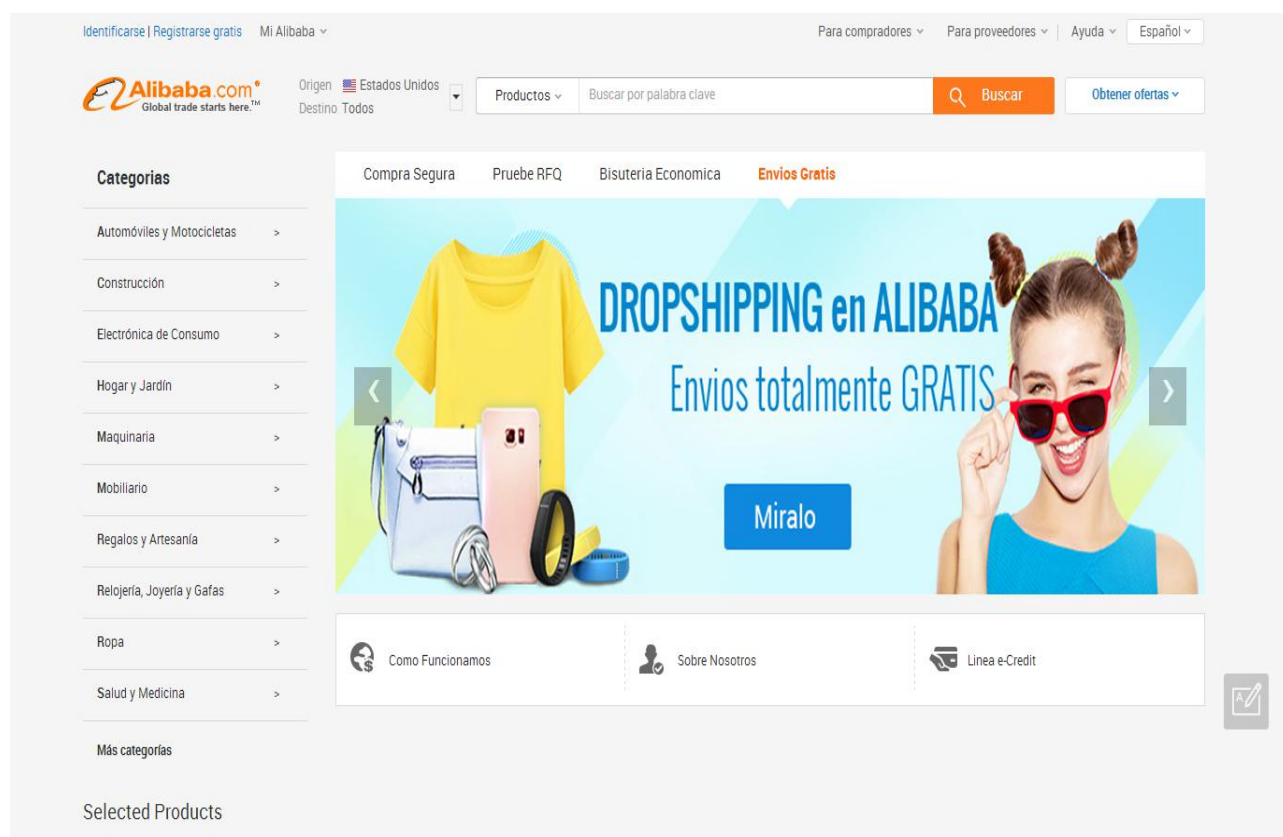
Alibaba.com es la única compañía de la lista de "La Mejor Web: B2B" de *Forbes* fundada en China. Según indica la revista, los ganadores del premio fueron seleccionados por un equipo de editores de *Forbes* y analistas de la industria, basado en la estrategia de la compañía, su ejecución, su capacidad financiera y su sitio web. Forbes seleccionó a 200 empresas para la distinción de *Best of the Web*, de una lista original de más de 1.000 empresas.

Al comentar el premio de Alibaba.com en una entrevista en CNN (*Cable News Network*), el editor de Forbes Matthew Shifrin dijo: "Creemos que esa compañía tiene mucho potencial. Es una empresa con sede en Hong Kong que es un intercambio neutral donde cientos de miles de pequeñas empresas de todo el mundo, 194 países diferentes, vienen y se encuentran y se pueden comprar cualquier cosa del mundo, como los anillos de pistón de la India, los lomos de cerdo de Dinamarca... Es sólo una gran plataforma de reunión y creemos que tiene mucho potencial " (Thefreelibrary, 2000).

En el año 2001 Alibaba.com ganó otra vez este premio. Cabe, por consiguiente, preguntarse cuál es el secreto de esta famosa página web. (Página oficial de Alibaba, 2001).

Como puede apreciarse en las portadas de Alibaba.com y 1688.com., ambas páginas tienen una estructura similar. En realidad, los dos modelos de funcionamiento son parecidos, la diferencia más esencial radica en sus mercados objetivos. En caso de Alibaba.com, es una plataforma de negocio internacional, cuyos clientes y proveedores vienen de más de 190 países y zonas del mundo. Y la otra, 1688.com, se dedica más a comercio nacional en China, aunque sí es verdad que en los últimos años se han introducido cada día más vendedores extranjeros para diversificar la cartera de sus productos, que analizaremos más adelante.

Ilustración 3.1: Portada de alibaba.com(frente al mercado internacional)



Fuente: Alibaba.com(2017)

Ilustración 3.2: Portada de 1688.com(frente al mercado chino)

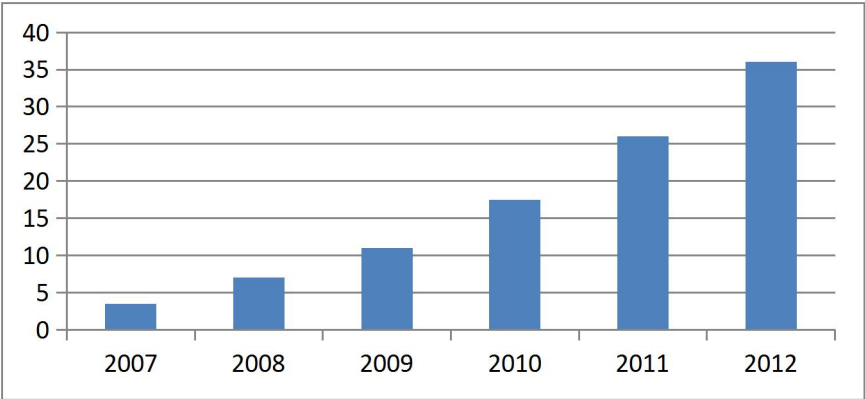


Fuente: Alibaba.com(2017)

Desde el nacimiento de Alibaba.com, ha experimentado un desarrollo rápido tanto en el número de registradores como en su expansión geográfica, como puede observarse en los gráficos 3.1 y 3.2.

Hasta el año 2012 los usuarios registrados de alibaba.com es superior a 35 millones, que es un crecimiento bastante rápido si tenemos en cuenta que en el año 2007 el número total de esos usuarios es menos de 5 millones.

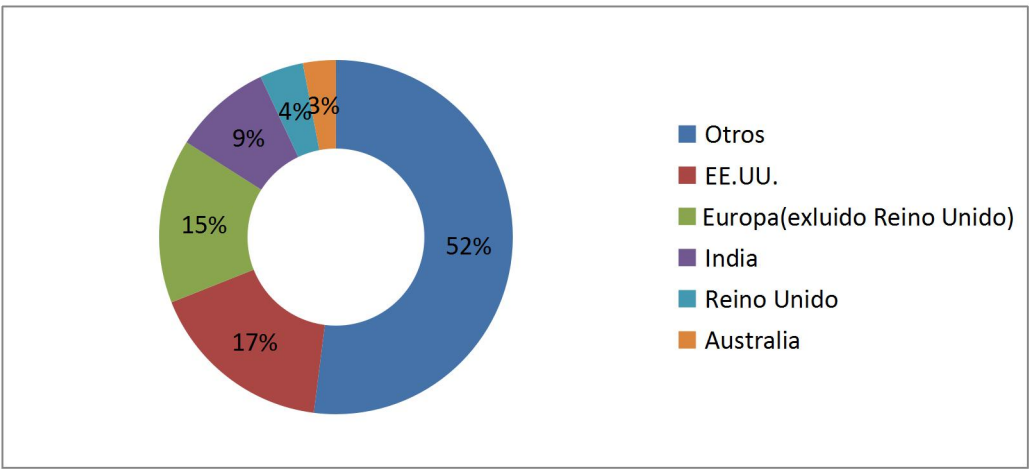
Gráfico 3.1. Crecimiento de los usuarios registrados de alibaba.com (Unidad: Millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de alibaba.com (2017)

Los usuarios de alibaba.com vienen de distintos continentes. Como se aprecia en el Gráfico 3.4., 17% de los usuarios vienen de los EE.UU., 15% son de Europa(excluido Reino Unido), y 9% son de India.

Gráfico 3.2 Distribución geográfica de los usuarios de alibaba.com



Fuente: Elaboración propia a partir de alibaba.com(2017)

3.3.1.1 www.alibaba.com

El modelo de Alibaba.com es sencillo, es una plataforma de B2B que tiende un puente entre las empresas. El Grupo Alibaba no tiene sus propios productos industriales (lo que ofrece es servicios), lo que hace simplemente es ofrecer el espacio de su plataforma a los proveedores. Su beneficio viene principalmente de la inscripción y la publicidad.

Segmentación de los clientes

La inscripción para ser miembro es gratuita tanto para proveedores como para compradores, pero si quieres hacer un buen negocio, no es suficiente ser un simple miembro. Como se observa en la tabla 3.1, como un miembro *free*, no tendrás prioridad en el ranking de los resultados de búsqueda, solo podrás añadir 50 productos como máximo, tu producto no aparecerá en el escaparate de productos, que es esencial para conseguir pedidos, ni podrás responder a las solicitudes de compra online, en una palabra, lo que puedes hacer en Alibaba está muy restringido si te limitas a ser un miembro *free*.

Por lo eso existe otro tipo de suscripción como *Gold Supplier*, que incluye Paquete Premium, Paquete Standard, y Paquete Básico, que cuesta anualmente \$ 5999, \$ 2999, \$1399 respectivamente. Los servicios ofrecidos a los *Gold Suppliers* se pueden dividir en seis grupos: Prioridad en ranking, más espacio para el contenido de tu tienda, más presencia del producto en Alibaba.com, servicio de diseño de tu página web, la identidad de Gold Supplier (para ganar confianza de los compradores) y, por último, informe de análisis de tu tienda y del sector que te interese.

Tabla 3.1: Diferentes miembros de alibaba.com

	Club de Gold Supplier (Proveedores de Oro)			Miembro Free (Miembro gratuito)
	Paquete premium	Paquete estándar	Paquete básico	
Prioridad en ranking	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Productos publicados	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	50
Productos en escaparate	28	12	5	0
Ofrecer oferta a las solicitudes de los compradores	Sí	Sí	Sí	---
Icono de "Identidad Verificada"	Sí	Sí	Sí	---
Página web personalizada	Sí	Sí	Sí	---
Servicios personalizados	Sí	---	---	---
Tamaño del Banco de Fotos	5G	3G	1G	10MB
Sub-cuentas	5	5	5	---
Informe de mi comportamiento	Sí	Sí	Sí	---
Informe de análisis de sectores	Sí	Sí	Sí	---
Respuesta a las preguntas	Sí	Sí	Sí	---
Coste de suscripción	\$5,999	\$ 2,999	\$ 1,399	\$ 0

Fuente: Elaboración propia a partir de Alibaba.com (2017)

Experiencia de prueba:

Para experimentar los servicios de Aliabba.com,realicé una inscripción propia e intenté montar una tienda como proveedor. Seguidamente se resumen las ventajas e inconvenientes que a mí juicio posee esta página web B2B.

Entre los motivos para elegir Alibaba.com destacaría los que se exponen a continuación:

- En primer lugar, Alibaba.com tiene una historia de 18 años y cuenta con un claro prestigio internacional.Esto es un claro factor de atracción para elegir una plataforma B2B apropiada para montar una tienda B2B *online*.

- En segundo lugar, Alibaba.com tiene un alcance de compradores de más de 190 países y zonas, más de 100.000 mensajes son intercambiados cada día (Alibaba.com, 2017), lo que lo convierte en un recurso tremendamente valioso, puesto que lo que se necesita en comercio electrónico es clic, clic, y clic.
 - La Tercera razón es la fácil administración, servicio personalizado y operaciones eficientes tanto para proveedores como para compradores.
- 1) Como proveedor, personalmente experimenté la suscripción gratuita, que me llevó 2 minutos y el proceso no es complicado, sólo necesitas un número de teléfono de tu empresa, tu correo electrónico y tu teléfono móvil. Para montar una tienda como proveedor, tampoco es difícil, desde el primer paso-Publicar un nuevo anuncio-, hasta completar la publicación de información sobre mi producto, me costó aproximadamente 5 minutos y necesitaba simplemente efectuar la solicitud a Alibaba para publicar mi anuncio de producto. En 15 minutos me aprobó mi solicitud de anuncio. En todo este proceso me indica claramente lo que tengo que hacer, ya tiene un modelo de tienda que me ayuda a completar la estructura de mi tienda.
 - 2) Como comprador, la búsqueda de producto es fácil de manejar y la comunicación con los proveedores es facilitada. En Alibaba.com puedes buscar el producto en 17 idiomas, incluyendo el español. Para buscar un producto, tienes diferentes maneras. Primera, mediante categoría de mercancía, que tiene una categoría detalladísima, por ejemplo, bajo la categoría Agricultura hay 3.978.931 productos, y bajo la categoría Alimentos y Bebidas hay 1.844.710 productos (datos de fecha 26 de abril de 2017). La organización de la categoría es racional y fácil de usar como se aprecia en las Ilustraciones 3.3, 3.4. Además se puede buscar por modo de pago, por origen de proveedores, por la calificación de las tiendas, etc.

Ilustración 3.3: Búsqueda por categoría de producto

Hi Julie Sign Out My Alibaba

For Buyers | For Suppliers | Customer Service | Trade Assurance English

Alibaba.com
Global trade starts here.™

Products ▾ What are you looking for... Search [Get Quotations ▾](#)

Home > All Categories

Products by Category

Agriculture & Food	Apparel, Textiles & Accessories	Auto & Transportation	Bags, Shoes & Accessories	Electronics	Electrical Equipment, Components & Telecoms
Gifts, Sports & Toys	Health & Beauty	Home, Lights & Construction	Machinery, Industrial Parts & Tools	Metallurgy, Chemicals, Rubber & Plastics	Packaging, Advertising & Office

Agriculture & Food

Agriculture (3978931)

- Agricultural Growing Media
- Animal Products
- Cocoa Beans
- Farm Machinery & Equipment
- Fresh Seafood
- Grain
- Mushrooms & Truffles
- Organic Produce
- Other Agriculture Products
- Plant Seeds & Bulbs

[View More ▾](#)

Food & Beverage (1844710)

- Alcoholic Beverage
- Baked Goods
- Canned Food
- Confectionery
- Drinking Water
- Food Ingredients
- Grain Products
- Instant Food
- Other Food & Beverage
- Seasonings & Condiments
- Baby Food
- Bean Products
- Coffee
- Dairy
- Egg & Egg Products
- Fruit Products
- Honey Products
- Meat & Poultry
- Seafood
- Slimming Food

[View More ▾](#)

Apparel, Textiles & Accessories

Trade Assurance
Protect Your Orders from Payment to Delivery

Fuente: Alibaba.com

Ilustración 3.4: Búsqueda por países o zonas

Home > Country Search

Welcome to Alibaba.com's Country Channel

Trade with Suppliers Worldwide

All Regions | Asia | Americas | Europe | Middle East | Africa

Asia Pacific

<p> India Industry Hubs: Saree, Neckwear, Textiles, Apparel & Home Textiles, Apparel, More</p> <p> Thailand Industry Hubs: Tropical Fruits, Motorcycles, Jewelry, Packing & Printing, More</p> <p> Bangladesh Industry Hubs: Garments, Jute Products, More</p>	<p> China Industry Hubs: Textiles, Fashion Accessories, Consumer Electronics, Home Appliances, More</p> <p> Pakistan Industry Hubs: Home Textiles, Sportswear, Seafood, More</p> <p> Vietnam Industry Hubs: Seafood, Rice, Gifts & Crafts, Furniture, More</p>
---	---

<p> Australia</p> <p> Hong Kong</p> <p> Malaysia</p>	<p> Indonesia</p> <p> Japan</p> <p> Singapore</p>	<p> New Zealand</p> <p> Philippines</p> <p> Iran</p>	<p> Taiwan</p> <p> South Korea</p>
---	--	---	--

Hot keywords in Asia Pacific:



Southeast Asia	China textile	Thailand channel	Pakistan glove
T-shirt	Made from Vietnam	Australia & New Zealand Channel	Indonesia furniture
New Zealand honey	Taiwan Cable	Hong Kong bag	Japan seafood
Philippines banana	South Korea skin care	Malaysia white coffee	Singapore spices

Fuente: Alibaba.com

De acuerdo con la palabra clave introducida, normalmente salen miles de productos de la

misma categoría, en este momento puedes utilizar la función de Comparación, como se muestra en la Ilustración 3.5, donde se subraya la diferencia de los productos y sus proveedores. Creo que es una función importante para ayudar a los compradores a tomar la decisión.

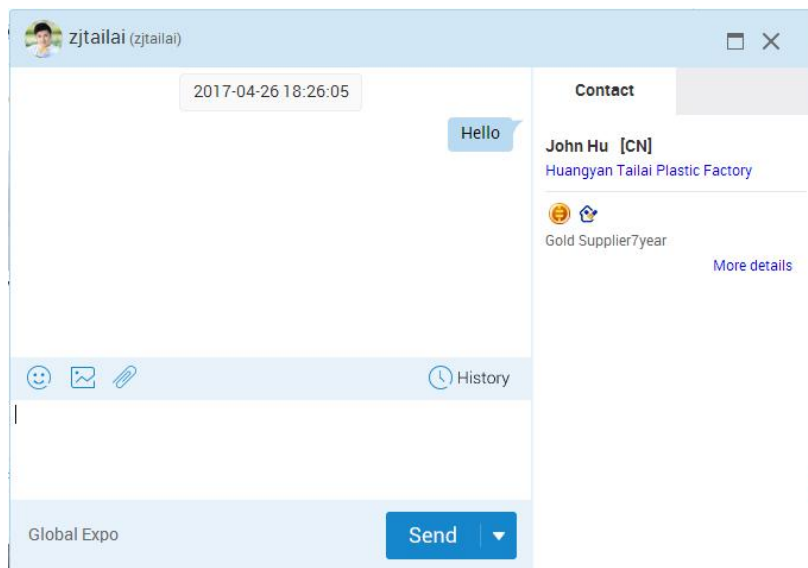
Ilustración 3.5: Servicio de comparación de productos

Compare Results		
View: All Features Hide the Same Highlight the Different		
<div> <div>  <div> Factory directly sell stainless steel wine cup </div> <div> Contact Supplier </div> </div> <div>  <div> plastic wine cup </div> <div> Contact Supplier </div> </div> </div>		
<div> <div>Quick Details</div> <div>fold</div> </div>		
Brand Name	STY	wanshifa
Drinkware Type	Mugs	Cups & Saucers
Feature	Eco-Friendly	Disposable
Place of Origin	CN;GUA	CN;ZHE
Capacity	120mm/130mm	140ml
Certification	CE / EU,Food grade	-
Supplier Features		
Company Name	✓ Heshan Nexion Kitchen Hardware Co., Ltd.	✓ Huangyan Wanshifa Plastic Factory Zhejiang
Business Type	Manufacturer	Manufacturer
Year Established	2010	1993
Supplier Location	✓ China (Mainland)	✓ China (Mainland)
Select to contact	✓	✓
<div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> Select All </div> <div> Contact Supplier </div> </div>		

Fuente: Alibaba.com

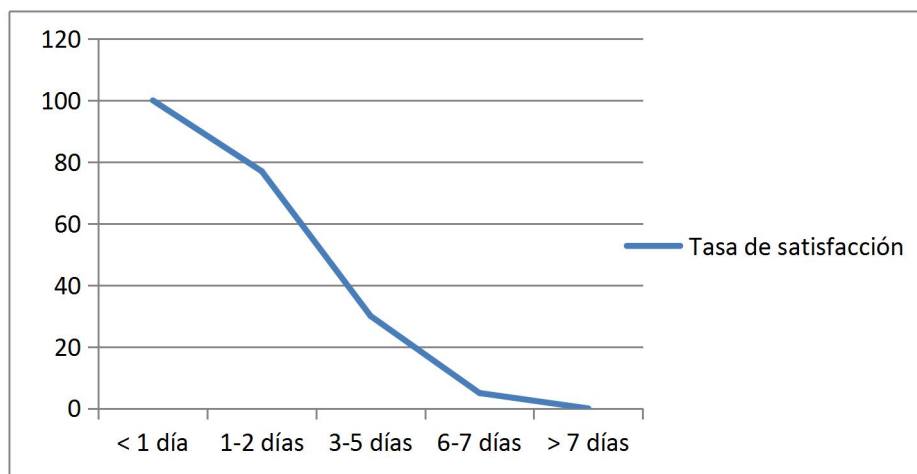
Tiene otra función de charla *online* (es denominado como *Trade Manager*) con los proveedores (Ilustración 3.6), que permite una comunicación fácil y eficaz con el proveedor que te interese. El tiempo de respuesta es un factor importante que afecta directamente a la decisión del comprador. Como se observa en el Gráfico 3.5, si un comprador no consigue respuesta de un vendedor hasta el segundo día, su tasa de satisfacción tendrá un descenso dramático, por eso, una herramienta que permite una comunicación fluida y eficaz es sumamente importante para que los proveedores consigan más pedidos.

Ilustración 3.6: Comunicación online mediante Trade Manager.



Fuente: Alibaba.com(2017)

Gráfico 3.3: Tasa de satisfacción de los compradores VS tiempo de espera a la respuesta del proveedor



Fuente: Elaboración propia a partir de Alibaba.com(2017)

- La Cuarta razón es que Alibaba.com te informa de las tendencias y novedades de los sectores, las ferias que van a tener lugar, etc., es decir, la información comercial que te pueda interesar. Como se ve en la Ilustración 3.7, una feria de productos de cuero que iba a tener lugar en Hong-Kong tiene todos los expositores publicados aquí y sus productos también.

Ilustración 3.7: Anuncio sobre ferias

APLF 29 - 31 March, 2017 Hong Kong
Concurrent Event
Serving the global leather & fashion industry

Fabric	Wallets	Leather	Handbags & Messenger Bags	Business Bags & Cases
Shoes & Accessories	Garment Accessories	Belts	Bag Parts & Accessories	Leather Production Machinery

Supplier Types: ☐ Exhibitor Product

Fabric

Product Name	Price	Min. Order
New style cross design ... Wenzhou Superteng Non...	US \$4.5-5.5/ Kilogram	500 Kilograms (Min. Ord...)
30gsm NYLON SPUNBO... Wenzhou Superteng Non...	US \$5-5/ Kilogram	1000 Kilograms (Min. Or...)
70GSM NYLON SPUNB... Wenzhou Superteng Non...	US \$0.2-0.2/ Meter	1000 Meters (Min. Order)
PA SPUNBOND NONWO... Wenzhou Superteng Non...	US \$5-5/ Kilogram	1000 Kilograms (Min. Or...)
High quality nylon non... Wenzhou Superteng Non...	US \$4.5-5.5/ Kilogram	500 Kilograms (Min. Ord...)

Fuente: Alibaba.com(2017)

- Quinto, Alibaba.com también incluye un círculo comercial. En el Bizclub (un club virtual bajo la administración del Grupo Alibaba) puedes conocer comerciantes de distintos sectores, que fortalecerá tu contacto con ellos. Es como una red social como Facebook, donde tienes seguidores y también sigues a los comerciantes o empresas que te interesen.

Ilustración 3.8: Bizclub

Manager my follows | [Back to Biz Club Home](#)

Member Name	Company	Posts	Follow	Followers	Connections	Action
Cindy Sun	Wuhan Bizarre Sports Co., Ltd.	33	30	46356	48	
Chindra Wahyudi	PT MAJU PT MAJOR MUNN	38	34	45078	39	Followed
China Importal	Asiainportal Limited	11	0	23946	0	
Heisou Kaku	KOMATSUKOUKI CO., LTD.	22	1	14065	597	
Cody Stallard	The Wholesale Forums	1	2	2830	0	

[Julie Liu](#)
SIGSIG

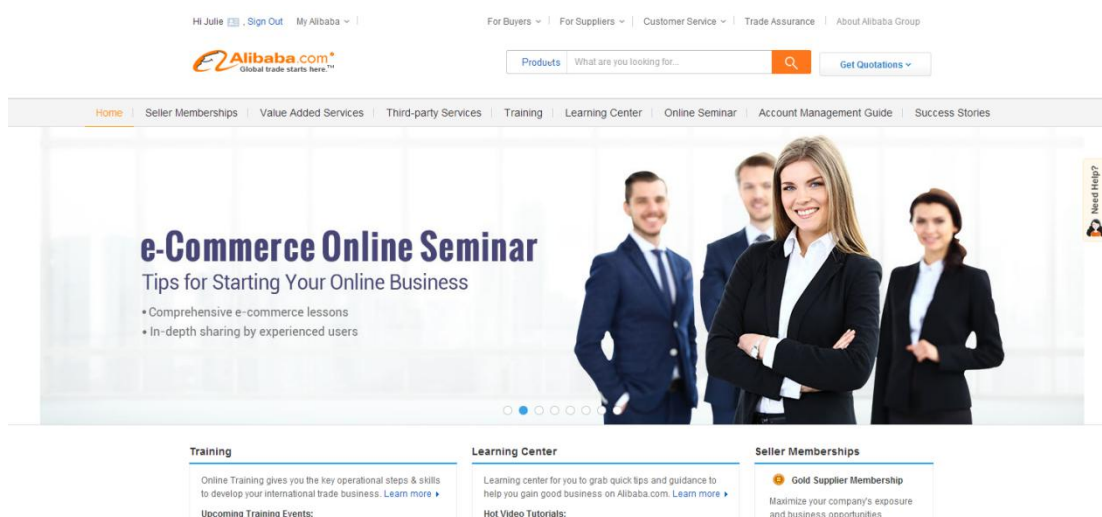
Follows	Connections
5	0

Fuente: Alibaba.com (2017)

- La última ventaja sería que Alibaba.com es una plataforma de aprendizaje para montar

un negocio electrónico como un novato. Tiene cursos gratuitos para enseñarte cómo ser un proveedor exitoso. En la Ilustración 3.9 se muestra una de las actividades de formación.

Ilustración 3.9: Seminario de eCommerce

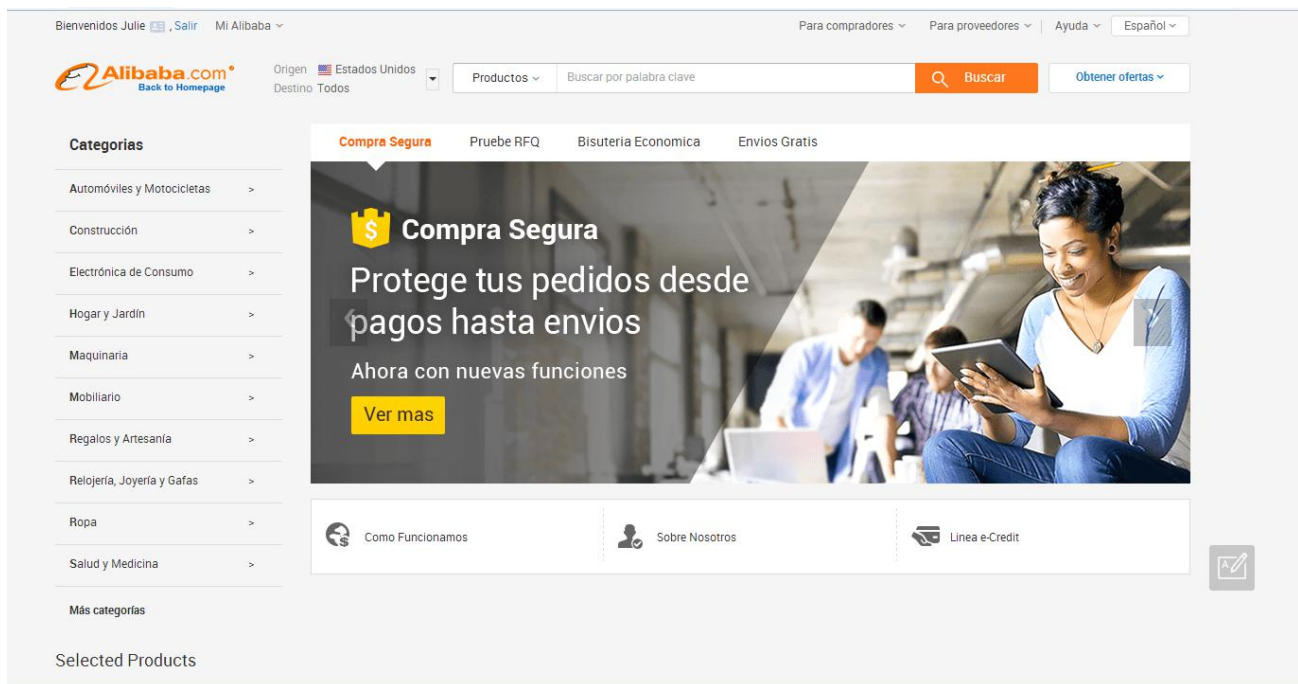


Fuente: Alibaba.com (2017)

Pero como una plataforma internacional, es muy difícil que sea perfecta, ya que necesita satisfacer la necesidad de los usuarios de todo el mundo. En el proceso de aprobación, también me doy cuenta de algunos inconvenientes de Alibaba.com que a continuación se detallan.

El primer inconveniente de que me aprecié fue la dificultad en el idioma. Aunque sí es verdad que en Alibaba.com puedes utilizar 17 idiomas, es más aconsejable utilizar la versión inglesa, porque es la versión que tiene información más completa. También es cierto que existe la página web <https://spanish.alibaba.com/>, que es la versión española, cuando entras en la portada ves todo en español (Ilustración 3.10), pero por ejemplo si haces un clic en este anuncio "Compra Segura", encontrarás que todo el anuncio es en inglés (Ilustración 3.11). En definitiva, el inglés es el idioma principal en Alibaba.com y hay mucho contenido que solo se muestra en inglés. Para los usuarios que no dominen el inglés básico será un poco complicado manejar negocios en Alibaba.com.

Ilustración 3.10: Portada de alibaba.com en español



Fuente: Alibaba.com (2017)

Ilustración 3.11: Anuncio en inglés en alibaba.com

The image is a screenshot of an English advertisement on Alibaba.com. The headline is 'From Payment to Delivery' with a sub-headline 'Have you experienced shipping, quality or other order issues? Start your safe journey today!'. The main text promotes 'Multiple Safe Payment Options' and lists 'T/T', 'VISA', 'MasterCard', and 'e-Checking'. It also mentions 'Worry-Free Shipping & Quality' with a sub-headline 'You'll enjoy fast dispute handling by Alibaba.com in the event of shipping or quality-related disputes.' and lists 'Quality Dispute Refund' and 'Shipping Delay Refund'. The background features a woman using a tablet and a cardboard box.

Fuente: Alibaba.com (2017)

Además, tiene problema de disconformidad de información entre los distintos idiomas. Por ejemplo, se ha detectado que las diferentes versiones de un mismo anuncio no tienen contenido totalmente igual por el problema de traducción., tienen unas diferencias pequeñas y

la versión en inglés siempre tiene información más completa y correcta. Por lo tanto, es muy aconsejable utilizar la versión en inglés.

- En segundo lugar, una de las razones del éxito de Alibaba.com es su eficiencia, es decir, se transmiten todas las operaciones muy rápido, pero demasiada rapidez es arriesgada en algunas ocasiones. Por ejemplo, cualquier persona o empresa puede inscribirse como proveedor o comprador siempre y cuando tenga un teléfono fijo, un número de teléfono móvil y un correo electrónico sin necesitar cumplir con más requisitos. Además, no es necesario que te verifiquen tu identidad o la identidad de tu empresa, si no lo quieres. Si un miembro es Gold Suppliers, no está asegurado que sea una empresa legal o seria, simplemente obtiene esa calificación por haber desembolsado dinero para la inscripción. Por otro lado, si un proveedor tiene una identidad verificada tampoco significa que sea de mucha confianza, porque para tener un icono de "Identidad Verificada" solo necesitas que te verifiquen tu identidad otros tres proveedores de Alibaba.com. Ante esta premisa es un poco preocupante hacer negocio con los proveedores o compradores en Alibaba.com.

En el caso de que efectuaras una compra fraudulenta, lo único que puedes hacer es interponer una reclamación ante el Grupo Alibaba. Este riesgo no solo es para los compradores, sino también para los proveedores. Igualmente, la identidad de los compradores no es examinada, y es probable que no sean compradores verdaderos, sino que tengan otros objetivos como promover los productos de su propia empresa, comparar los precios, incluso engaño, es decir, que no se trate de compradores sinceros. Por tanto, tratar con ellos es una pérdida de tiempo o incluso implica un riesgo.

- En tercer lugar, Aliababa.com todavía no tiene una cadena de negocio completa, actualmente sirve fundamentalmente para buscar proveedores, compradores y productos, pero los pasos esenciales en el comercio internacional, negociación, llegar

a acuerdos, hacer pedidos, envío de producto, etc., se pueden hacer fuera de Alibaba.com, negociando las dos partes *offline*.

3.3.1.2 www.1688.com

Similar a alibaba.com, www.1688.com es la primera página web de comercio electrónico B2B de China. Desde su nacimiento hasta la actualidad ha evolucionado, y actualmente es la plataforma de B2B más grande y más utilizada en China.

La idea de fundación de alibaba.com y 1688.com es casi la misma, que sirvan como un puente entre los proveedores y compradores, en ambos casos los compradores son empresas o comerciantes al por menor o al por mayor. Por eso, los modelos básicos de las dos plataformas son iguales, por lo tanto, en esta sección vamos a centrarnos sobre todo en las diferencias entre estas dos plataformas.

La primera diferencia es la forma de inscripción. Para inscribirse es necesario los datos siguientes: datos de la empresa, cuenta bancaria de la empresa, correo electrónico del solicitante, el teléfono móvil del solicitante. Después Grupo Alibaba te va a realizar una transferencia bancaria de una cantidad mínima (normalmente menos de 1 yuan) para verificar la existencia de esta cuenta bancaria. Aquí lo que requiere es una cuenta bancaria de la empresa, es decir, no sirve una cuenta bancaria de un individuo. Es una manera inteligente para verificar la identidad de la empresa evitando que los individuos se registren como empresa con una finalidad engañosa. En el momento de solicitar una cuenta empresarial en un banco chino, este banco requerirá que le ofrezca la licencia de la empresa, el certificado de registro fiscal, etc. Por eso, es seguro que todas las empresas proveedoras en 1688.com por lo menos son empresas legales. Esta inscripción es gratuita y serás un miembro free. Pero tal y como sucede en alibaba.com, si te limitas a ser un miembro free, será muy difícil que los compradores te encuentren.

Aquí es necesario mencionar los servicios complementarios después de la inscripción que ofrece 1688.com.

- 1) Un servicio que se usa frecuentemente es la inscripción en el Club de Confianza, que cuesta 6688 yuanes anualmente. Los miembros de este Club tienen prioridad en el ranking de resultados de búsqueda, tienen su tienda de 1688 conectada con otras plataformas de comunicación, tales como Weibo (una red social muy utilizada por chinos, es como un mini blog) y con otros motores de búsqueda. Además, dispondrás de muchos modelos de diseño para tu tienda, se ofrece el informe del comportamiento de tu tienda analizando los datos relacionados con la misma, tales como el número de visitantes, los productos más visitados, horas de visita, tendencia de visitas, etc. Asimismo, ser miembro de este Club es premisa para participar en otras actividades de promoción (se analizará en el segundo punto de este apartado). Actualmente la mayoría de los proveedores en 1688.com son miembros del Club de Confianza.
- 2) Otro servicio es la verificación de la identidad de las empresas proveedoras. Después de inscribirte, si ya eres miembro de Club de Confianza, podrás solicitar la verificación profunda de la identidad de tu empresa, que cuesta 8.800 yuanes cada vez. Se realiza una verificación in situ de la capacidad de tu empresa incluyendo el entorno de fábricas, el proceso de fabricación o producción, el ambiente de la producción, la capacidad de recibir pedidos, la capacidad de diseño, la calidad de los productos, los certificados obtenidos por la empresa, etc. Al final, se remitirá un informe del resultado de verificación, que puedes colgar en tu tienda electrónica. Es una manera de ganar la confianza de los compradores y es cierto que este informe ayuda mucho a convencer a los compradores de la seriedad de tu empresa.

La segunda diferencia importante es que los servicios de publicidad son más intensos en 1688.com que en alibaba.com. Aquí resumo algunas maneras de publicidad en 1688.com.

- 1) Subasta para ganar un puesto más adelante en el ranking de resultado de búsqueda. Es

una subasta que se realiza en todos los días en cualquier momento. Se cobra por el número de clic en tu tienda. Por ejemplo, por la palabra clave Vestido, los proveedores de moda pueden ofrecer su precio por clic para asistir a la subasta, normalmente el precio oscila entre 0.3 yuanes y 20 yuanes, dependiendo de la popularidad de la palabra clave. El proveedor que paga un precio más alto va a tener su producto colgado en el primer puesto en el ranking del resultado de búsqueda, y el segundo puesto será ocupado por quien ofrezca el precio un poco bajo que el primero, y las tiendas que no participen en la subasta tendrán un puesto más atrás, así se ordena el ranking. El coste final será tu precio unitario adjudicado por el número de clics que has logrado durante el tiempo acordado, que puede ser unas horas o unos días.

- 2) Otra publicidad es promover tu producto en los lugares más llamativos de la plataforma, tales como la portada de 1688.com, y la página principal de cada categoría. Se realiza la reserva de esos lugares con anticipación. El precio varía mucho por categoría de producto, el lugar de la publicidad y la fecha de la publicidad. Por ejemplo, en la página web inicial de 1688.com, si quieres poner tu anuncio de publicidad sobre ropa femenina de 1 de marzo de 2016 a 4 de marzo de 2016, el precio es 92.000 yuanes. Pero si son productos químicos, el precio se reducirá hasta 10.000 yuanes.
- 3) Para que el nombre de tu empresa se encuentre en la banda de búsqueda como se observa en la Ilustración 3.12, el coste es 298 yuanes mensualmente.

Ilustración 3.12: Publicidad en la banda de búsqueda



Fuente: 1688.com (2017)

La tercera diferencia es que 1688.com también ofrece servicios financieros como préstamo bancario, aplazamiento de pago, etc. que no ofrece alibaba.com.

- 1) Crédito bancario: Como mencionamos en el capítulo anterior, Grupo de Alibaba ha fundado un banco privado electrónico, el MYbank.cn. Los proveedores de 1688.com

pueden solicitar crédito a través de este banco con una cantidad máxima de un millón de yuanes por un tiempo máximo de 12 meses. Una gran ventaja del crédito de MYbank es un tipo de interés mucho más bajo que otros bancos tradicionales. Según el Banco Central de China(2017), el tipo de interés de crédito general de un año es 4.35%, sin embargo, el MYbank te ofrecerá un crédito de un tipo de interés entre 0.016% y 0.047% dependiendo de la calificación de tu crédito(MYbank, 2017).Esta calificación de crédito la calculará MYbank aprovechando su capacidad de computación online. La facturación de tu tienda online, tus ahorros, tu experiencia de compra y venta en cualquier plataforma del Grupo Alibaba se tomarán en cuenta para este cálculo. Sin duda alguna, se trata de un servicio complementario beneficioso para los usuarios.

- 2) También puedes aplazar la fecha de pago de tus compras en 1688.com utilizando tu calificación de crédito que se mencionó anteriormente. Lo que te costará es una comisión cobrada por MYbank.

La cuarta diferencia es que 1688.com es una plataforma conectada estrechamente con otros centros comerciales electrónicos B2C de China, tales como Taobao, Tmall, Juhuasuan, etc., porque también son cargados por el Grupo Alibaba. Por lo tanto, con el Grupo Alibaba es muy fácil montar un negocio electrónico desde el primer paso hasta final, desde la provisión de productos (en su plataforma B2B) hasta la venta a los consumidores finales (en su plataforma B2C).

La quinta diferencia se trata del coste de uso. Usar la plataforma 1688.com es más caro que utilizar alibaba.com, debido a la alta competitividad entre los proveedores y el coste alto de publicidad.

La sexta diferencia es sobre la seguridad. La seguridad de comercio es mayor en 1688.com que en alibaba.com.La falta de verificación de la identidad de los proveedores y compradores, como analizamos en la Sección 3.3.1.1, es el mayor problema de alibaba.com, pero en 1688.com este problema se resuelve en el primer paso de inscripción cuando quieres montar

una tienda como proveedor o como comprador al por mayor, que asegura en gran sentido la confianza de las transacciones comerciales realizadas en esta plataforma. Esta diferencia o esta ventaja de 1688.com es debido al conocimiento del Grupo Alibaba sobre el sistema de administración empresarial fiscal de China, que es estándar, uniforme y aplicable para todas las empresas chinas. Pero a nivel internacional, no es factible aplicar el mismo modelo de inscripción, porque distintos países del mundo tienen diferentes maneras del registro de empresa, por lo tanto, es difícil verificar la identidad de los usuarios en alibaba.com.

La última diferencia es sobre la cadena de funcionamiento. En la Sección 3.3.1.1 también indicamos que es un inconveniente de alibaba.com, pero en el mercado nacional de China tampoco existe este problema. Eso se debe a dos razones fundamentales: primera, la forma de pago; y segunda, el servicio logístico. El acuerdo definitivo al que llegan la parte proveedora y la parte compradora se registran claramente en el sistema de 1688.com, incluyendo el precio, la unidad, la forma de pago, los datos sobre la transacción de pago que se realizan a través de 1688.com, la forma de envío, seguimiento del servicio logístico. Por lo tanto, podemos definir 1688.com de una cadena comercial completa.

En realidad, todas las siete diferencias que analizamos arriba son ventajas de 1688.com comparada con alibaba.com, el logro de esas ventajas se atribuye a su profundo conocimiento del mercado chino mientras que las imperfecciones de alibaba.com se deben a la falta de conocimiento del mercado internacional o por la complejidad del comercio internacional.

Tabla 3.2: Diferencias entre 1688.com y alibaba.com

	1688.com	Alibaba.com
Forma de inscripción	Hay que ser empresas o comerciantes legalmente registrados	Requisito mínimo
Servicio de publicidad	Muy intensos	Poco intensos
Servicio financiero	Sí	No
Vínculos con otras plataformas comerciales	Fuerte	Poca
Coste de uso	Alto	Bajo
Seguridad	Alta	Baja
Cadena de funcionamiento	Completo	Parcial

Fuente: Elaboración propia

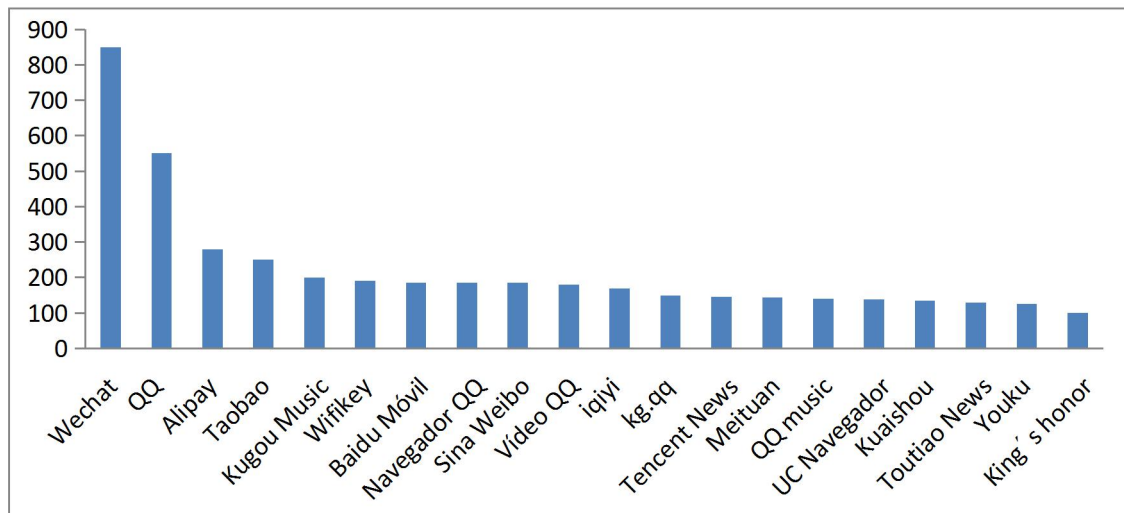
3.3.2 Servicio online de centro comercial

El mercado chino es el mayor mercado B2C en el mundo. La vida cotidiana de los chinos se vincula estrechamente con esta forma de negocio a pesar de su historia escasamente dilatada en el tiempo. Imagínate que quieres un nuevo vestido para la fiesta, pero por motivos de trabajo no tienes tiempo de ir de compras, o quieres la langosta de Australia que no se vende en tu pueblo, o quieres un gran descuento para el teléfono móvil que te interesa,... En realidad, si vivieras en China simplemente necesitarías acceder a Alibaba.

3.3.2.1. Taobao, Tmall y Juhuasuan

En el año 2015 en el mercado B2C China encabezaba el ranking de volumen de comercio con 0.617 trillones de dólares estadounidenses (CECRC, 2017). La cuota importante de comercio electrónico B2C de China se debe en gran sentido al rápido desarrollo del Grupo Alibaba. Taobao (en chino significa buscar y encontrar tesoros), Tmall (En chino significa un gato elegante y exigente) y Juhuasuan (en chino significa súper económico) son tres de los centros comerciales más populares de China. Estos tres centros comparten la misma aplicación Taobao Móvil, y se conecta el uno con el otro, es decir, de cualquiera de los tres centros se puede entrar en otro centro directamente. El *Informe del Desarrollo de Internet de Primer Cuatrimestre de 2017* llevado a cabo por Trustdata (Mobile Big Data Monitoring Platform Trustdata) lista las aplicaciones de móvil más usadas en China (Gráfico 3.4). La aplicación de móvil, Taobao Móvil, es la cuarta más usada, con un número de usuario total alrededor de 250 millones, que es un porcentaje bastante alto (19.23%) teniendo en cuenta que la población total de China es alrededor de 1.300 millones.

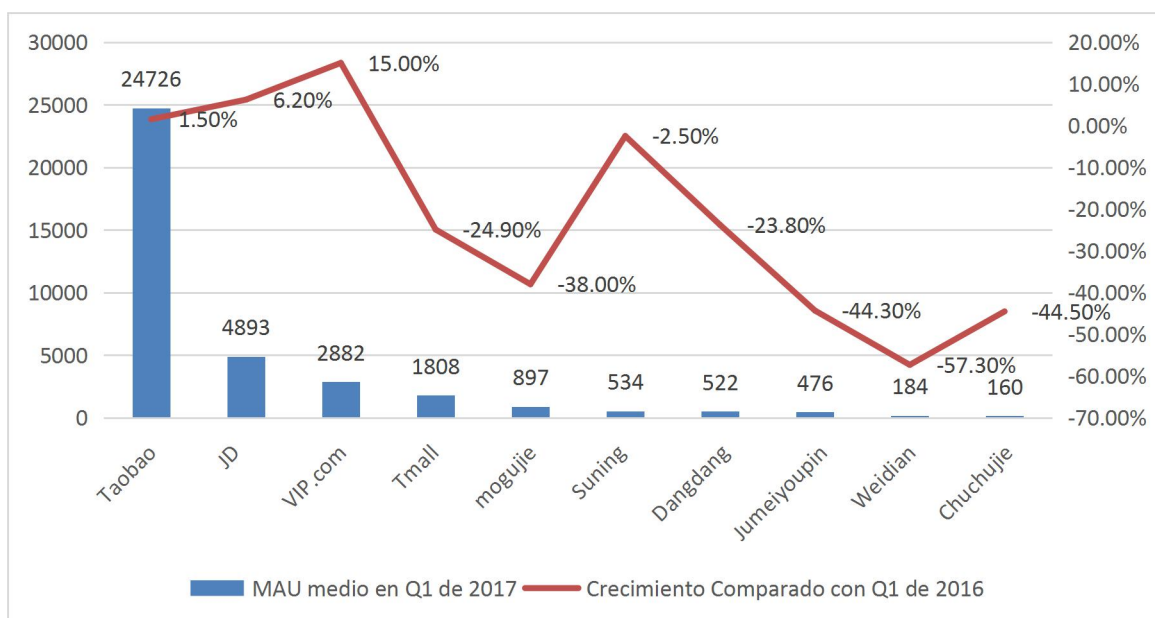
Gráfico 3.4: Número de usuarios de las aplicaciones móviles más utilizadas en China(unidad: millón, datos actualizados hasta el marzo de 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de Mobile Big Data Monitoring Platform Trustdata(2017)

Pero para analizar la importancia de un centro comercial electrónico no es suficiente conocer la cantidad de sus usuarios, sino también el MAU(*Monthly Active Users*).

Gráfico 3.5: MAU de las aplicaciones móviles de los centros comerciales B2C en China (Datos actualizados hasta el primer cuatrimestre de 2017, unidad de usuarios: diez mil)



Fuente: Elaboración propia a partir de Mobile Big Data Monitoring Platform Trustdata (2017)

En el Gráfico 3.5 muestra este indicador MAU de las aplicaciones de móvil más usadas en China. Se pone de manifiesto de que Taobao Móvil tiene 247,26 millones de usuarios activos

mensualmente, es decir, casi todos los usuarios son usuarios activos y este número está creciendo aún, con una tasa de crecimiento de 1.5% comparado con el primer cuatrimestre de 2016.

Tal y como se realizó en los casos de plataformas de B2B, a continuación se resumen algunas características de los centros comerciales electrónicos bajo la administración del Grupo Alibaba desde un punto de vista tanto del vendedor como de comprador.

Primero necesitamos analizar el posicionamiento de esos tres centros comerciales:

- Taobao es una plataforma a la que los vendedores tienen un acceso bastante fácil, sea una persona particular o sea una empresa, es decir, es tanto una plataforma B2C como una plataforma C2C. Su principal característica es la diversificación de los productos. Abarca productos de todos los niveles de precios, de diferentes calidades. Como consecuencia, la calidad del producto varía mucho dependiendo del precio. Es posible que la calidad del producto recibido sea óptima o pésima.
- Comparada con Taobao, Tmall tiene un contrato más estricto a las empresas vendedoras. Para establecer tiendas solo las empresas registradas legalmente en China pueden acceder a Tmall. Al inscribirse esas empresas necesitan pagar un abono de garantía de 1500 euros. Además, todos los servicios ofrecidos en Taobao se ofrecen también en Tmall, pero Tmall tiene otros servicios complementarios, tales como contratar póliza de devolución, devolver el producto por cualquier motivo en 7 días por gratis, etc. Es decir, Taobao es como un mercado alrededor de tu casa, y Tmall es un centro comercial al lado de tu casa. En el segundo caso los servicios están más estandarizados y los productos y servicios ofrece mayores garantías;
- En cambio, Juhuasuan tiene otro posicionamiento de negocio. Al tomar la decisión de una compra, los factores más relevantes considerados por los consumidores son los siguientes: producto, precio, servicio, logística, marca y facilidad (1688.com, 2017).El

precio, como el segundo factor más crítico, juega un papel bastante importante en las decisiones de compras de los consumidores. Otros dos principios psicológicos de los consumidores son: primero, cuando mucha gente está comprando un mismo producto, es más probable que este producto te convenza también; Segundo, los consumidores tienden a comprar los productos con descuento si pueden conseguir exactamente el mismo producto y los mismos servicios. Ambos principios ecológicos son tomados en cuenta por el Grupo Alibaba. En Juhuasuan todos los días a las ocho por la noche se publican nuevos productos de marcas buenas con gran descuento, y el tiempo de venta es muy limitado, normalmente entre 2 o 3 días. Pero la calidad y servicio de los productos no disminuyen por el descuento, las tiendas participantes son seleccionadas de Taobao o Tmall, quienes tienen que cumplir con unos requisitos, tales como buena calificación de la tienda, los comentarios de los clientes de su tienda son buenos, tienen los certificados de la marca, el tiempo de establecimiento de la tienda es mayor de tres meses, etc. Por esos motivos, los productos de Juhuasuan son bien acogidos por los consumidores.

Como un vendedor, en esos centros una de las ventajas de los servicios ofrecidos por el Grupo Alibaba es su facilidad de uso como una plataforma de B2C(*Business to Customer*) y C2C (*Customer to Customer*). Esas plataformas tienen como clientes objetivos todos los chinos, no solo las empresas o comerciantes de China. Por lo tanto, hay dos opciones a elegir, una es establecer una tienda como una empresa, y otra opción, como individuo. En ambos casos, el establecimiento de la tienda es gratuito. Lo que necesitas es registrarte con los datos de tu documento de identidad, si eres una persona particular; o con los datos de la licencia de tu empresa, si es el segundo caso. Cada individuo o empresa solo puede fundar una tienda en las plataformas mencionadas. Todo el proceso de inscripción es rápido y gratuito y fácil de manejar, como lo que sucede en las plataformas B2B.

Tal y como ocurre en la plataforma 1688.com, es verificada la identidad de los usuarios, por eso la seguridad de las transacciones de comercios es alta debido a la facilidad de control cuando ocurre alguna controversia o discrepancia importante entre los vendedores y

compradores. Otra garantía de seguridad son las pólizas. Muchas empresas de seguro han cooperado con los dueños de las tiendas en esos centros comerciales para ofrecer su servicio de seguro. La póliza más comprada es la de devolución de mercancía. Al cabo de recibir el producto en muchos casos es posible que no nos guste lo que compramos, que no corresponda con lo mostrado en la página web, que cambiemos de opinión, que no es la talla adecuada, etc., en este caso, necesitamos devolver el producto a la tienda. Un problema es el coste de transporte de devolución, que en teoría es asumido por los clientes. Las pólizas de devolución de producto cubren este riesgo. Es decir, en el momento de comprar ese producto, puedes optar por contratar esta póliza, pagando un importe de dinero muy reducido, y si después necesitas devolver el producto a la tienda, la empresa de seguro te pagará el coste de transporte de devolución. En muchos casos esta póliza es regalada por la tienda como una medida de promoción.

Una ventaja muy importante de esos centros comerciales es el sistema de credibilidad de la tienda o la evaluación efectuada por los consumidores. Después de que el cliente reciba el producto, puede optar por subir su comentario en la página web de esta tienda sobre el producto y el servicio que ha recibido. Puede publicar solamente un comentario de texto o también puede publicar fotos del producto que se ha adquirido. Estos comentarios serán visualizados por todos los demás visitantes de esta tienda. Los tres centros comerciales tienen un sistema de evaluación que agrupa los criterios de cada producto en tres categorías: Bueno, Regular, y Malo. Esos comentarios de los clientes de este producto son muy valorados por cada tienda, por el Grupo Alibaba y por los demás visitantes que los consultarán antes de tomar su decisión de compras.

El Grupo Alibaba valora mucho estos comentarios de consumidores y en gran sentido deciden el ranking de producto en los resultados de búsqueda. Un comentario “Malo” traerá consecuencia de bajada en el puesto de ranking, por eso es una manera importante para garantizar la calidad de producto y servicios ofrecidos en las tiendas.

Otra característica es que en esos centros comerciales se comercializan productos importados y se venden los productos a los países extranjeros también. Marcas internacionales como Burberry, Maserati, Guerlain, Rimowa, Uniqlo, Zara, C&A 、 Forever 21, Ike, Adidas, Converse, Ua, Puma, Tnf, I.T, Hba, HM, Etc. tienen sus tiendas en esos centros comerciales y cada día más marcas se están expandiendo en el mercado chino a través esos centros comerciales electrónicos. Además, las tiendas también ofrecen sus productos a los clientes que se encuentren en otro país. Lo que necesitan hacer es solamente acordar con los dueños de la tienda los términos del transporte.

En realidad, todas las ventajas de 1688.com también se encuentran en esas tres plataformas, como consecuencia de la administración del mismo grupo. Por lo tanto, vamos a analizar en los siguientes párrafos cuáles son los problemas de esas tres plataformas.

El primer problema es la falsificación de productos y la protección de propiedad intelectual. En realidad, no es un problema específico de estas plataformas comerciales, en las tiendas tradicionales de China también resulta ser un problema grave la falsificación. Pero la creación de esos centros comerciales electrónicos facilita la expansión de los productos falsificados debido al gran número de tiendas y productos publicados en esos centros y la falta de control de calidad a todos los productos. Pero el Grupo Alibaba ha comenzado el trabajo de administración de esos productos. De acuerdo con lo que indicó Jack Ma en una entrevista del Foro de Economía Mundial(2017) en los EE.UU., en el año 2016 Grupo Alibaba ha conseguido un logro importante en contra la falsificación. Ha formado una comisión específicamente para proteger la propiedad intelectual, ha mandado a 400 vendedores de sus plataformas a la cárcel por vender productos falsificados y ha retirado 370 millones de productos falsificados de sus plataformas.

El segundo problema, es el alto porcentaje de devolución. Una de las actividades de promoción más exitosas del Grupo Alibaba es el "Festival 11.11" que vamos a analizar más adelante, que tiene lugar en el 11 de noviembre de cada año. En el 11 de noviembre de 2016,

el valor de venta total de la plataforma Tmall es 120,7 billones de yuanes (Alibaba, 2016). Pero después de unos días, se ha registrado que en algunas tiendas el porcentaje de devolución se sitúa en torno al 70%. El trámite sencillo, el bajo coste de devolución, la publicidad exagerada y la calidad no conforme con el compromiso son tres razones principales de la devolución (Weiboredian, 2016).

La falsificación en la credibilidad de las tiendas es otro inconveniente que dificulta la toma de decisión de los clientes. Como mencionamos anteriormente, la evaluación de los consumidores es un indicador importante para una tienda, para mejorar esta calificación algunos dueños de las tiendas falsifican los datos de compraventa y falsifican los comentarios para subir a un puesto más alto en el ranking y atraer más visitantes. Si esta falsificación es descubierta por el Grupo Alibaba esta tienda será eliminada de la plataforma.

Las diferencias entre 1688.com y los centros comerciales

En los párrafos siguientes se centran en las diferencias entre 1688.com y los tres centros comerciales electrónicas.

La primera diferencia, evidentemente es el modelo de comercio: En 1688.com se realizan actividades comerciales B2B, en cambio en los centros comerciales son actividades de B2C o C2C.

Otra diferencia sería la referente a la honestidad del comercio desarrollado. En los centros comerciales del Grupo Alibaba se valora mucho la honestidad del comercio. En 1688.com existen diversas fórmulas de publicidad, por ejemplo, ayudando a los proveedores a subir su puesto en el ranking en el resultado de búsqueda (en realidad esta forma de publicidad confunde a los compradores). Sin embargo, en los centros comerciales B2C o C2C este fenómeno casi no existe. Para tener un buen puesto en el ranking o para tener una buena calificación, los dueños de la tienda tienen que servir bien a los consumidores y garantizar la

calidad de sus productos sin más.

La fórmula de venta es otro aspecto diferencial. Se han establecido diferentes plataformas frente a diferentes consumidores dependiendo de su poder adquisitivo, sus gustos de compra, etc., por eso existen tres centros comerciales con diferentes características.

3.3.2.2 Promoción comercial (11.11)

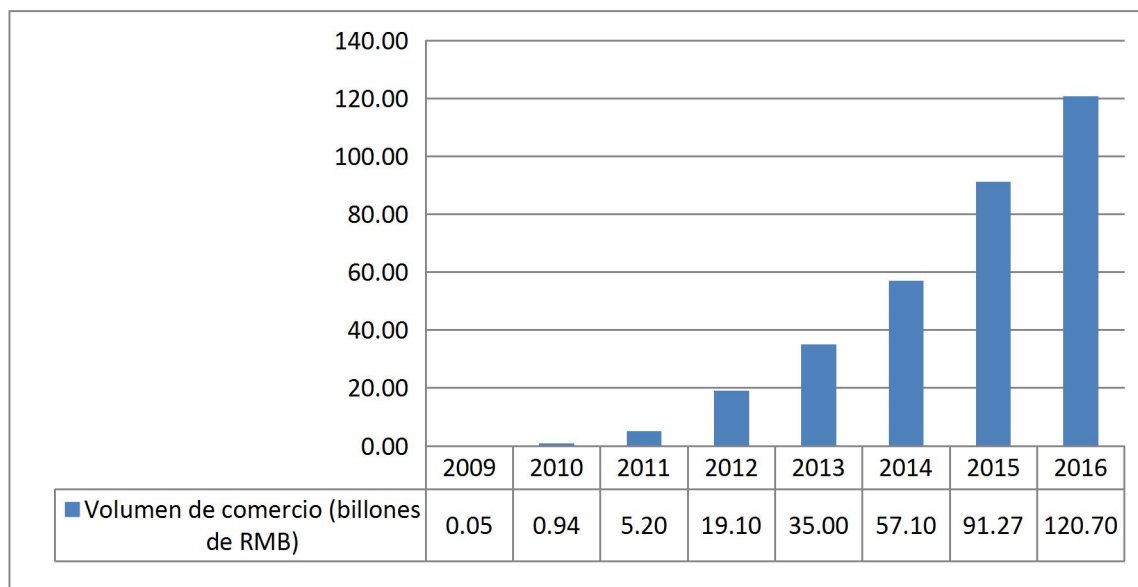
El 11 de noviembre es una fecha especial para los chinos. Es el día de los solteros para los jóvenes de China. Al principio era una fecha desagradable, sobre todo para los solteros, porque parece que se crea este festival solamente con el objetivo de reírse de ellos. Pero el Grupo Alibaba hace esta fecha menos triste, porque en ese día la gente (no solo los solteros) disfruta de las compras con grandes descuentos, no para hacer clic en las tiendas electrónicas para pedir el producto que ha estado mirando desde un hace algún tiempo. Muchos chinos esperan ante el ordenador o tienen su móvil en la mano a las once de la noche del 10 de noviembre para poder comprar de inmediato el producto de cantidad limitada con un gran descuento. No es un día festivo, pero los chinos se integran en esta batalla de compras con gran entusiasmo y el ambiente es más cálido que un festivo normal.

Esta promoción se organizó por primera vez en la fecha 11 de noviembre de 2009, y logró un gran éxito de ventas. Después tiene lugar en el 11 de noviembre decada año, pero la preparación y la publicidad se lanzan con mucha anticipación. Veinte días o un mes antes de su llegada ya están puestos los precios de promoción de 11.11. en las tiendas electrónicas.

Según el informe sobre 11.11 publicado por el Grupo Alibaba, el volumen de comercio bruto (GMV, *Gross Merchandise Volume*) total de todas las plataformas de venta por menores 120,7 billones de yuanes, equivale aproximadamente a 17,8 billones de dólares estadounidense en el día 11 de noviembre de 2016, que superó el récord del año 2015, que es 91.2 billones de yuanes, con un crecimiento anual del 32%(ver Gráfico 3.6). La venta del 11.11 de 2016

cubrió 235 países y zonas, y el 82% de la venta se realizó mediante dispositivo digital.

Gráfico 3.6: Evolución de volumen de comercio en festival 11.11 del Grupo Alibaba

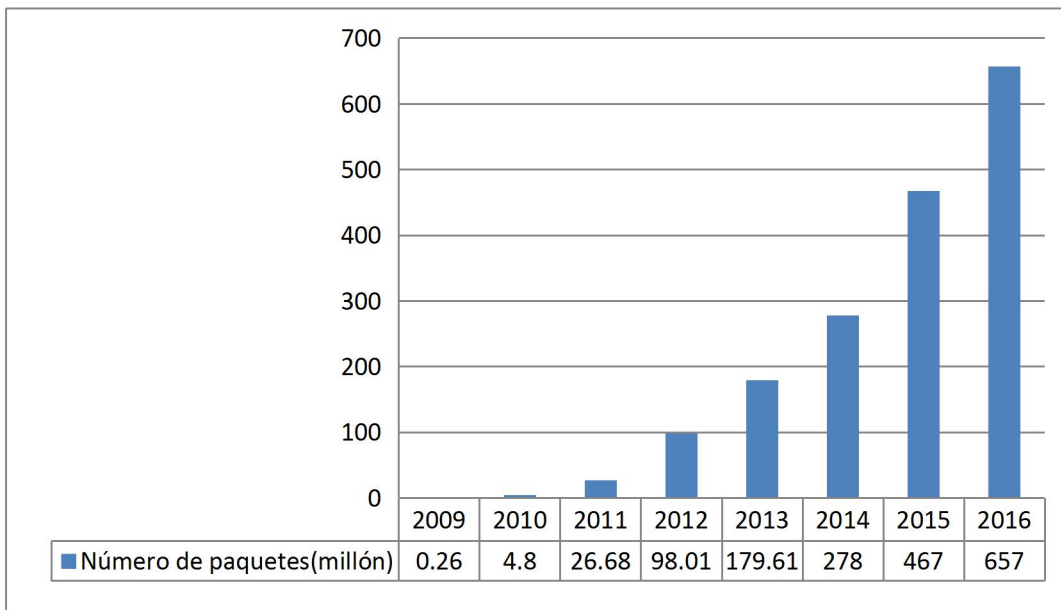


Fuente: Elaboración propia a partir de *SHADOW FINANCE* (2016)

Es un éxito de comercio electrónico de venta al por menor, pero este éxito no se puede separar del éxito tecnológico. En el momento de apogeo del 11.11, Aliyun, -que es el programa que gestiona la base de datos del Grupo Alibaba registró 175.000 transacciones en cada segundo, y Alipay, el programa de pago inventado también por Grupo Alibaba, registró 120.000 pagos en un segundo y en todo el día se realizaron más de un billón de transacciones de pago (Página web oficial Grupo Alibaba, 2016).

El éxito del 11.11 también significa un reto y una oportunidad para el sistema logístico del Grupo Alibaba. Abajo se observa la evolución de la cantidad de paquetes en el período de la promoción 11.11. Desde 0.26 millones de paquetes del año 2009 hasta 657 millones en 2016, el número de paquetes generados en este festival ha crecido 2526 veces, lo que significa un incentivo económico importante y una evolución sustancial para el sector logístico de China.

Gráfico 3.7: Evolución del número de paquetes generados en el festival 11.11



Fuente: Elaboración propia con datos de *SHADOW FINANCE* (2016)

Algunos datos significativos del 11. 11 de 2016 son los siguientes(Alibaba, 2016):

- Se han vendido los productos hacia 235 países extranjeros;
- 37% de los compradores han realizado compras de las marcas internacionales o tiendas internacionales;
- Los productos internacionales más vendidos son de Japón, EE.UU., Corea del Sur, Australia y Alemania;
- Las marcas de EE.UU. que aportan más volumen de comercio son: Apple, Nike, New Balance, Playboy, Sketchers;
- Las marcas de Europa que aportan más volumen de comercio son: Siemens, Philips, Adidas, Jack & Jones, Only;
- Las marcas de Japón que aportan más volumen de comercio son: UNIQLO, Panasonic, Sharp, Sony, SK-II.

El festival 11.11 de 2016 es un festival con más factores creativos. Antes del inicio del festival, el 23 de octubre de 2016 se ha organizado un pre-festival para captar la atención de los consumidores. Como se aprecia en la Ilustración 3.13, son invitadas muchas celebridades

para este *Fashion Show*. Se ha creado una nueva forma de compra de *SEE NOW BUY NOW*. Es un *show* que dura ocho horas, en el cual las marcas de los centros comerciales organizaban *fashion show*, que eran emitidos en directo a sus plataformas de centros comerciales y las páginas web más importantes de China. Los productos mostrados en el espectáculo se pueden reservar en aquel momento pagando una garantía de reserva, y en el 11 de noviembre se pagará el precio restante, por eso, el slogan de este pre-festival es *See Now Buy Now, Global Fashion Event*.

Ilustración 3.13: Cartel de *fashion show* organizado por Grupo Alibaba



Fuente: Tianqi(2016)

El presidente de marketing del Grupo Alibaba indicó que el objetivo de su grupo es transformar el festival de 11.11 en la quinta Semana de Moda del mundo, trayendo a los

consumidores una nueva experiencia de compras, dejando un escenario a las marcas de moda internacionales (Alibaba, 2016).

Posible amenaza de los centros comerciales del Grupo Alibaba en el mercado chino

El desarrollo del comercio electrónico en China es demasiado rápido, que de un día para otras muchas nuevas empresas se levantan y muchas antiguas son olvidadas, por eso, el *eCommerce* es un sector lleno de competitividad en el que las empresas se enfrentan a las amenazas en cualquier momento y eso mismo también sucede en el Grupo Alibaba.

Una de las razones del éxito de los centros del Grupo Alibaba es la amplia cartera productos y tiendas, que abarcan casi todas las necesidades diarias de los consumidores finales. Desde su creación hasta la actualidad como una plataforma tan completa han ganado la confianza y la dependencia de los consumidores. Sin embargo, en los últimos cinco años cada día es más evidente en China la diversificación y especificación de los centros comerciales electrónicos. Están expandiendo las plataformas cada vez más específicas en el mercado chino. Según el Informe del Desarrollo de Internet del Primer Cuatrimestre de 2017(*Mobile Big Data Monitoring Platform Trustdata*) la lista de las plataformas B2C es cada día más larga, e incluye las plataformas tan específicas como para pedir comida a casa o a la oficina(waimai.meituan.com, etc.), para asesoramiento de salud(www.jk.cn, etc.), para comprar entradas de cine (Maoyan,etc), para comprar productos agrícolas o mariscos frescos (Jingdong, etc), para comprar productos para bebé y para-madres(babytree, etc), para leer libros (iReader, etc), para hacer ejercicios deportivos(Fit, etc), para decoración de interior(lingduohome, etc)... Bajo cada categoría ya existen más de 10 plataformas diferentes, que evidencian la altísima competitividad de comercio electrónico chino. El éxito de esas plataformas puede restringir o reducir la cuota de los centros comerciales B2C de Grupo Alibaba.

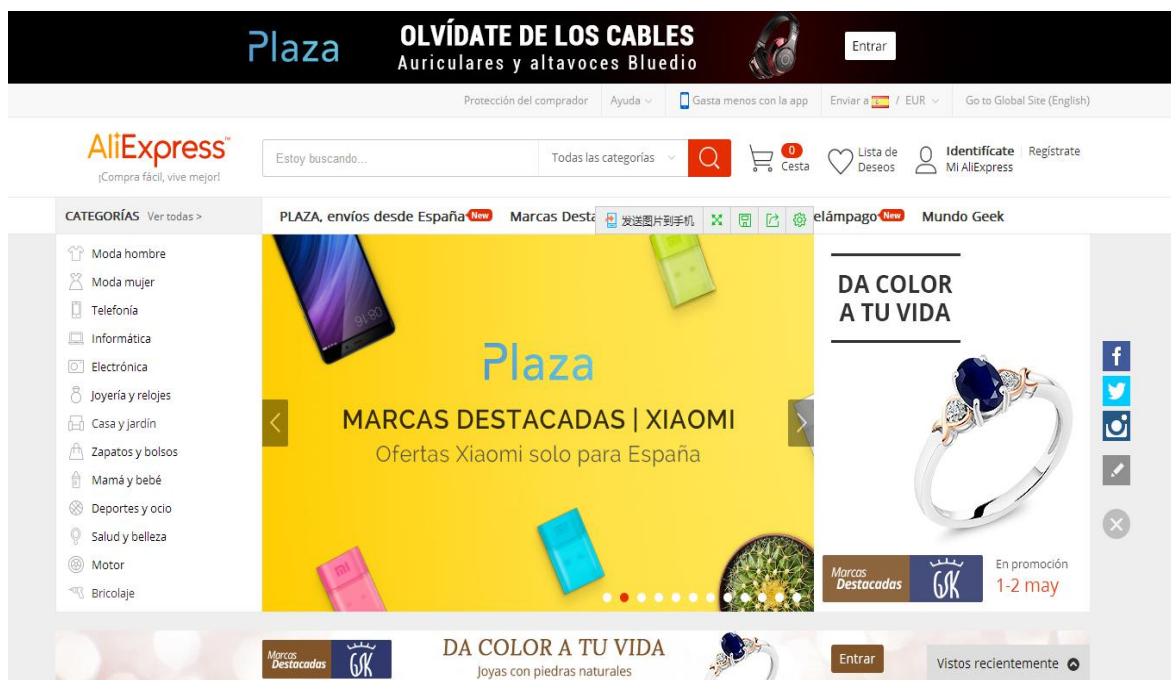
3.3.2.3 AliExpress

Descripción del servicio de AliExpress

En abril de 2010, Grupo Alibaba fundó el primer centro comercial electrónico internacional AliExpress para los clientes de todo el mundo, permitiendo que las empresas chinas contactaran directamente con clientes extranjeros. El modelo de comercio es B2C, el modelo de comercio electrónico más exitoso en el mercado chino. Grupo Alibaba pretende con ello expandir su mapa de negocio a nivel internacional aprovechando la experiencia acumulada en el mercado chino.

Actualmente se venden productos de 13 categorías incluyendo moda hombre, moda mujer, telefonía, informática, electrónica, joyería y relojes, casa y jardín, zapatos y bolsos, mamá y bebé, deporte y ocio, salud y belleza, motor, bricolaje.

Ilustración 3.14: Portada de la página web de AliExpress



Fuente: AliExpress(2017)

La página web de AliExpress contiene 103 idiomas a elegir entre los que se incluyen inglés, francés, español, catalán, alemán, italiano, árabe, ruso, polaco, coreano, japonés, húngaro,

indonesio, tailandés, etc.

AliExpress es la mayor plataforma electrónica destinada a la exportación de China. Los productos de esta plataforma se venden a más de 200 países. Los visitantes diarios de la página web de AliExpress son más de 200 millones. En el año 2015, en el festival 11.11, AliExpress generó un volumen de comercio de 21,240,000 yuanes (equivale aproximadamente 2.870.000 euros). La aplicación de AliExpress para los dispositivos digitales es la top 1 en más de 100 países (AliExpress, 2016).

Pasos a seguir para ser vendedor de AliExpress

AliExpress deja el derecho de uso de su plataforma solamente a empresas, es decir, los individuos no pueden montar su tienda en AliExpress.

Es preciso seguir cuatro etapas para ser vendedor en AliExpress:

- Primero, es necesario conocer las reglas de participación en AliExpress. Para la suscripción son necesarios los siguientes documentos: Licencia de negocio, Registro Fiscal, Certificado de código de la empresa, licencia de cuenta bancaria de la empresa y el carnet de identidad del representante legal de la empresa. Cada tienda solo puede solicitar la venta de productos de una marca y es necesario presentar la autorización o certificado de propiedad de esa marca. Aparte de los documentos mencionados, también es necesario que se presenten los certificados de calidad de acuerdo con la categoría del producto que se va a comercializar.
- Cuando ya tienes todos los documentos requeridos preparados, entremos en la segunda etapa, subir los documentos en la página web de AliExpress para ser examinados por el Grupo Alibaba. Si todos los documentos subidos son verdaderos y cumplen con los requisitos previamente publicados, el Grupo Alibaba los aprobará y ya se podrá pagar el coste de inscripción. El coste oscila entre 10,000 yuanes (por ejemplo, la categoría de moda) a 100,000 yuanes (por ejemplo, tejido de cabello) dependiendo de la categoría de producto.
- Tercera etapa, configurar los datos de tu tienda, su nombre, su categoría, su marca,

historia, etc.

- La última etapa consiste en el diseño de la tienda, publicar los productos, diseñar la estructura de la tienda.

Cumplidas todas estas etapas ya tienes una tienda en AliExpress lista para la venta internacional.

La logística

Tras tener disponible la tienda en AliExpress es preciso cooperar con una empresa logística para el envío de los productos pedidos por tus clientes. AliExpress ofrece tres opciones logísticas trabajando con más de 40 empresas logísticas(Aliexpress.com, 2017):

- La primera opción es trabajar con la empresa logística de Grupo Alibaba, que ofrece servicio de recepción, envío, entrega, seguimiento logístico y solución de disputa.
- La segunda opción es trabajar con otras empresas logísticas que cooperan con AliExpress. Más de 40 empresas cooperan con AliExpress.
- La tercera opción es almacenar tus productos en un almacén del país extranjero, que es un sistema nuevo que comenzó a funcionar el 6 de febrero de 2015. Los dueños AliExpress pueden almacenar sus productos en los siguientes nueve países por su propia cuenta o a través de otros almacenes: EE.UU., Rusia, Alemania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Indonesia y Australia. Después el dueño debe informar a AliExpress para comenzar a ofrecer el servicio de envío doméstico en esos países. La ventaja de esta opción es estimular la venta, ahorrar el tiempo de envío y, además, a menudo AliExpress organiza actividades de promoción específicamente para los productos almacenados en otros países, que es una ventaja comparativa importante para los consumidores.

Formación que hace AliExpress a los vendedores

Pero sea como sea, para un novato no es fácil lograr éxito en el comercio electrónico, sobre todo en el rango internacional. Para ayudar a los vendedores novatos a lanzar su comercio con éxito, se ha establecido la Universidad de AliExpress. En la mayoría de los casos el estudio se efectúa a través de vídeos gratis. Los temas incluyen cómo fortalecer la capacidad de diseño

del producto, cómo mejorar los servicios, cómo diseñar un óptimo plan logístico, cómo realizar actividades de promoción, etc.

Además, AliExpress colabora con los institutos académicos para formar a sus vendedores en clases tradicionales en el aula. La mayoría de las clases son gratuitas con el apoyo del Grupo Alibaba.

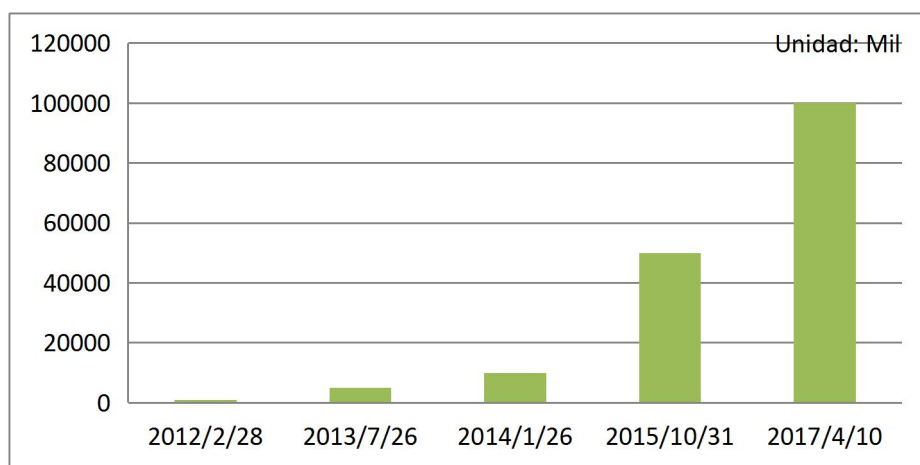
A parte de la formación cara a cara, el Grupo Alibaba ha publicado una serie de libros sobre cómo ganar competitividad en AliExpress y en el comercio electrónico internacional.

Ventajas de la plataforma AliExpress

Aquí tienes unas razones principales por las cuales debes elegir AliExpress para expandir tu negocio de China a otros países:

- El número de los compradores de AliExpress está creciendo con mucha rapidez como se muestra en el Gráfico 3.8, hasta 10 de abril de 2017 los compradores de AliExpress han superado los 100 millones.

Gráfico 3.8: Evolución del número de compradores de AliExpress



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de 199IT (2017)

- En la plataforma AliExpress los trámites para establecer una tienda son fáciles;
- Una de las mayores dificultades para lanzarse al comercio internacional es el idioma, pero en AliExpress no es necesario un alto nivel de inglés para administrar la tienda en AliExpress, porque las operaciones son realizadas por el dueño o sus empleados en chino;
- Facilidad en el manejo logístico. Como mencionamos arriba, hay muchas opciones

logísticas que se puede hacer y el sistema es bastante maduro tras la acumulación de experiencia de tantos años del Grupo Alibaba;

- Facilidad en los trámites aduaneros. Las empresas logísticas también van a encargarse de los trámites aduaneros, por lo tanto, los dueños de la tienda no necesitan preocuparse de este tema.
- Seguridad y facilidad en el cobro El cobro de los productos se puede realizar a través de Alipay o las tarjetas bancarias. que es una garantía financiera para las tiendas (AliExpress, 2017).
- La buena experiencia en la aplicación digital ayuda a AliExpress ganar la competitividad en el mercado internacional. Según los registros de AliExpress, el 55% de su venta se realiza a través de dispositivos digitales.
- Pero lo más importante es el prestigio y la experiencia exitosa del Grupo Alibaba, que ayudan a ganar la confianza de los consumidores en gran parte y asegura que en esta plataforma los vendedores tengan más posibilidad de tener éxito debido a su sistema de administración maduro.

Premio/incentivo de AliExpress

Para estimular el ánimo de venta de los dueños de las tiendas, AliExpress ha publicado una política de incentivos para estimular a las tiendas que hayan conseguido buen volumen de ventas. De acuerdo con la categoría de los productos de la tienda, AliExpress ha establecido unos requisitos del valor de venta y las tiendas que cumplan dichos requisitos van a obtener la devolución de la mitad o la totalidad de su coste de inscripción. Por ejemplo, para las tiendas de vestuario, si su venta anual alcanza los 20.000 dólares estadounidense, se les devolverá la mitad de su coste de inscripción; si el volumen de venta llega a 40,000 dólares estadounidense, entonces obtendrán la devolución de la totalidad.

3.3.3. Otros servicios del Grupo Alibaba

Actualmente las plataformas destinadas a los comercios electrónicos B2B y B2C consisten en

el principal trabajo del Grupo Alibaba, pero aparte de eso tiene otros servicios tales como el Fliggy, Alipay, banco digital, Aliyun, etc., como se muestra en el gráfico. En esta sección se analizará brevemente estos servicios del Grupo Alibaba.

Ilustración 3.15: Servicios ofrecidos por Grupo Alibaba



Fuente: 199IT (2014)

3.3.3.1 Servicio turístico-Fliggy

www.fliggy.com es una plataforma turística administrada por Grupo Alibaba. Los principales servicios que ofrece son reservas de hoteles o hostales, compra de billetes de vuelos, billetes de tren, y entradas a lugares de interés, reserva para alquilar coche, asesoramiento para solicitar visado e integrarse en circuitos turísticos tanto nacionales como internacionales.

En realidad, esta forma es una variación de sus plataformas B2C, porque lo que hace es colaborar con las empresas o agencias turísticas, hoteles y empresas aéreas en lugar de contratar las empresas mercantiles. Cabe mencionar que Fliggy colabora no solo con empresas chinas, sino también con empresas extranjeras aprovechando que cada día más chinos optan por viajar por otros países.

3.3.3.2 Servicios de online pago nacional e internacional-alipay

De acuerdo con el Gráfico 3.4 “Número de usuarios de las aplicaciones móviles más utilizadas en China”, una de las aplicaciones de móvil más usadas en China es Alipay, que tiene 30 millones de usuarios. Este número no tiene en cuenta los usuarios que solamente utilizan este programa en ordenador.

Sí es verdad que Alipay es una aplicación de pago que apoya a las compras realizadas en cualquier plataforma de Grupo Alibaba, se puede definir como una cartera digital. Pero sus funciones no se limitan en eso. A día de hoy, Alipay es una aplicación estrechamente vinculada con la vida cotidiana de los chinos gracias a sus funciones complementarias.

Una de esas funciones complementarias es Yu'e Bao, literalmente en chino significa “tesoro sobrante”. En realidad, Yu'e Bao es un bono monetario administrado por otra empresa financiera que es socio del Grupo Alibaba. Los usuarios pueden transferir su dinero en Yu'e Bao y diariamente se logra un interés, pero es un interés más alto que el interés bancario. Por lo tanto, consiste en una fórmula de ahorro para los chinos.

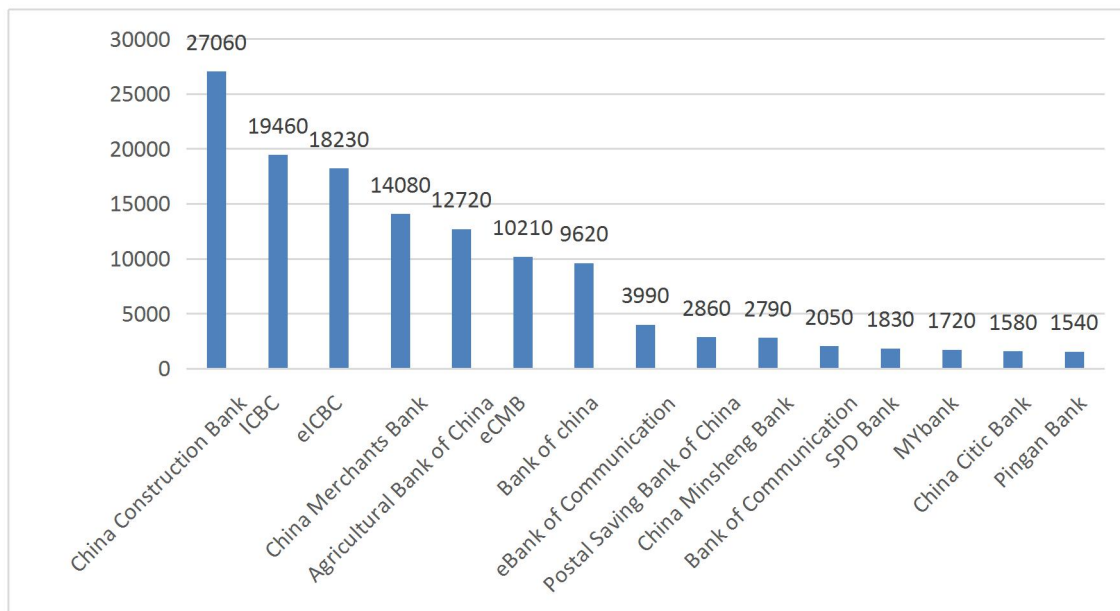
Otra función complementaria de Alipay son los servicios financieros ofrecidos por la empresa Ant Fortune tales como comprar y vender acciones, comprar bonos, etc. El objetivo de Alipay y Ant Fortune es ayudar a los usuarios a realizar pequeñas inversiones. El uso de Alipay y los servicios complementarios es tan fácil que cada día participa más gente en esta manera de invertir.

3.3.3.3 Servicios financieros

Otro servicio complementario consiste en el servicio bancario ofrecido por MYbank. En las secciones anteriores mencionamos que el Grupo Alibaba ha establecido un banco totalmente digital que interviene frecuentemente en las actividades comerciales realizadas en sus

plataformas. A pesar de que lleva funcionando poco tiempo, ha logrado una expansión rápida como se muestra en el Gráfico 3.9. Hasta el primer cuatrimestre de 2017, la aplicación de MYbank para el dispositivo digital tiene 1.720.000 usuarios.

Gráfico 3.9: Ranking de usuarios de las aplicaciones de los bancos (Unidad de usuarios: Mil)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Trustdata (2017)

Los principales servicios que presta son ofrecer créditos. En función del tipo de negocio que se monta, se ofrecen diferentes créditos, tales como crédito para trabajadores agricultores y crédito para las empresas PYME. El tipo de interés es más bajo que el de los créditos bancarios.

3.3.3.4 Servicio de computación-Aliyun

En la Conferencia de Computación de 2016 Jack Ma indicó que Grupo Alibaba estaba esforzándose para tener un progreso substancial en los siguientes cinco sectores: Nueva venta al menor, nueva producción, nueva financiación, nueva tecnología, y nueva energía, y detrás de estos cinco sectores nuevos es Aliyun quien está aportando la base de infraestructura. El slogan de Aliyun es Crear Valor Más Allá de la Computación. Aliyun cree que el sentido último de la computación es resolver problemas y crear valor aprovechando los números. Los números son más allá de ser números, cuando publicas una foto en la red social, cuando

metes un dólar más en tu cartera digital, estás dotando de un valor adicional a estos números(aliyun.com, 2016).

Aliyun es un programa inteligente que gestiona la base de datos bajo la administración del Grupo Alibaba.Desde su creación en el año 2009 ha logrado cosechar brillantes frutos. Los principales logros conseguidos son los siguientes:

- En la sección sobre la promoción 11.11 mencionamos que en el momento de apogeo de la promoción 11.11 de 2016, Aliyun, hizo 175,000 transacciones comerciales en cada segundo, que significa un avance sustancial en la tecnología de computación y también significa que Aliyun ya cuenta con la capacidad para gestionar transacciones comerciales de gran densidad.
- Aliyun está inventando un sistema de inteligencia artificial, hasta ahora ha inventado el robot inteligente que se llama ET, el cual es capaz de entender las palabras de la gente, conversar con seres humanos, reconocer imágenes y vídeos, analizar los sentidos emocionales de seres humanos, predecir la situación del tráfico, prestar servicios de atención al cliente, etc. (ithome, 2016).

Ilustración 3.16: Jack Ma con su robot inteligente ET



Fuente: ithome(2016)

- En la Conferencia de Computación de 2016, el ayuntamiento de Hangzhou publicó una noticia que sorprendió a toda China, Aliyun va a ayudarlo a instalar un “cerebro inteligente” a la ciudad de Hangzhou. A través de este cerebro se realizará la administración automática a la ciudad. Se ha terminado ya una parte de este proyecto y a

través de la coordinación de semáforos inteligentemente la velocidad del tráfico se ha aumentado entre 3% y 5% en promedio, y en algunas zonas, el incremento alcanza incluso un 11% (Aliyun, 2017).

- Aliyun ha ayudado a otras empresas a establecer plataformas de comercio electrónico aprovechando su enorme capacidad de computación. Las empresas colaboradoras son Grupo Sinopec, XCMG (Xuzhou Construction Machinery Group), Ministerio de Ferrocarriles de China, etc.(Aliyun, 2017).

3.3.3.5 Servicio de logística- Cainiao

Cuando un cliente hace una compra online, el negocio no termina cuando presiona el botón COMPRAR, sino que se prolonga hasta el momento de recibir el producto e incluso después de ese momento si tenemos en cuenta que muchas empresas envían a sus clientes cuestionarios al Email para conocer la satisfacción tras la compra. Por consiguiente, una etapa importante es el proceso logístico, que tiene que ver mucho con la infraestructura de un país. Actualmente en el sector del comercio electrónico chino el coste promedio del envío de un paquete es aproximadamente 13 yuanes (equivale en torno a 1.5 euros), y el tiempo promedio de espera es de 3,6 días. En los EE.UU. el tiempo de espera es entre 3 y 8 días, y el coste es entre 30 a 60 yuanes (aproximadamente equivale a entre 4 y 7.5 euros). Pero en el año 2016 la el coste logístico total ocupa el 14.9% del PIB de China, que es un 8% más alto que el de los EE.UU. (Sina.com, 2017).

Anteriormente este servicio era desarrollado por otras empresas logísticas que colaboraban con los responsables de cada tienda electrónica. No obstante, un problema que surge es el desperdicio de recursos debido a que cada tienda trabaja con una empresa logística y la eficiencia de este modo disminuye. Para mejorar la capacidad logística, Grupo Alibaba fundó su propia empresa logística Cainiao(en chino significa novato)en al año 2013(ciaoniao.com, 2017).

Lo que hace esta empresa logística es cooperar con otras empresas logísticas de China y de otros países para unificar, estandarizar y digitalizar el trabajo logístico y optimizar la cadena logística. Actualmente en China está avanzando con rapidez, colaborando con las empresas logísticas grandes, estableciendo almacenes en los puntos importantes de reparto de paquetes. Para satisfacer la necesidad logística internacional está colaborando con 49 empresas logísticas, que incluyen YANWEN EXPRESS, 4PX EXPRESS, Singapore Post, UK Mail, ZTO Express, YTO Express, etc., la red logística ha cubierto ya 224 países y puede gestionar 4 millones de pedidos diariamente (Cainiao.com, 2017).

Capítulo IV: Internacionalización del Grupo Alibaba

4.1. Análisis DAFO del Grupo Alibaba para la internacionalización

Antes de que una empresa lance un proyecto internacional o se internacionalice, para analizar la factibilidad de la internacionalización una herramienta muy usada es el estudio de DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que estudia tanto los factores internos de la empresa, tales como sus fortalezas (positivos) y debilidades (negativos), como los factores externos a la misma, tales como las oportunidades (positivos) y amenazas (negativos). Actualmente el Grupo Alibaba se encuentra en proceso de internacionalización, por eso en esta sección nos centramos en el análisis DAFO del Grupo Alibaba bajo el prisma de la internacionalización.

4.1.1 Fortalezas

- 1) Ventaja de la propia estrategia comercial, que es establecer una plataforma electrónica para “alquiler” a otras empresas o tiendas. Como consecuencia esta plataforma se transforma en un centro comercial electrónico. Comparado con una tienda individual, presenta varias ventajas importantes:
 - Es más fácil ser recordado por los clientes, ya que ellos no necesitan acordarse de las diferentes marcas, sino solamente el nombre de la plataforma;
 - Fortaleza la competitividad entre las empresas miembros de esta plataforma, como consecuencia ofrece mejor servicio a los clientes;
 - La amplísima variedad de marcas y productos es un factor atractivo para los clientes, porque puede encontrar productos de diferentes posicionamientos tanto en precio como en calidad. Además, es fácil establecer comparaciones entre los mismos.
 - El coste de uso de esta plataforma es más bajo que montar un negocio tradicional, lo que atrae a más empresas o tiendas a integrarse.
- 2) Grupo Alibaba es el líder en el sector comercio electrónico en el mercado chino que es la segunda economía del mundo, tanto en comercio electrónico B2B como en el de B2C. Para muchos chinos, Alibaba es un sinónimo de *eCommerce*. Su experiencia acumulada durante 18 años en el sector de comercio electrónico es un tesoro que ayudará a su

expansión internacional.

- 3) Grupo Alibaba en cierto sentido ha logrado un prestigio internacional, Jack Ma, el fundador del grupo fue nombrado como el segundo mejor líder por la revista Fortune, y Alibaba.com, fue seleccionada por la revista de negocios estadounidense Forbes como una de las mejores webs B2B .Los citados reconocimientos ayudan a formar una buena tarjeta de presentación del Grupo Alibaba ante los clientes internacionales.
- 4) La estrategia *light asset* del Grupo Alibaba le ayudará en una más rápida expansión internacional. A pesar de la enorme magnitud de los negocios montados por Grupo Alibaba, tiene solamente 45 mil empleados (Ma, 2017). En realidad, Grupo Alibaba no vende bienes o servicios a los consumidores finales directamente, lo que hace es ayudar a otros comerciantes, o empresas a vender. La ventaja más importante de la estrategia *light asset* es su rapidez de expansión.
- 5) El valor bursátil total del Grupo Alibaba es alto. El valor bursátil del Grupo Alibaba alcanza a 271.36 billones de dólares estadounidenses, ocupando el sexto lugar en el ranking del valor bursátil de las empresas en el sector de internet del mundo, y en China es la empresa que tiene el valor bursátil más alto en su sector electrónico. El alto valor bursátil favorece su capacidad de lograr financiación y ayuda a formar una positiva imagen de la empresa.

Tabla 4.1: Ranking del valor bursátil de las empresas en el sector de internet(fecha: 29 de Sept. de 2016)

Ranking	Empresa	Valor bursátil total (Billones de dólares estadounidenses)	Lugar de mercado bursátil
1	Apple	614.01	EE.UU
2	Google	545.55	EE.UU
3	Software	452.2	EE.UU
4	Amazon	392.87	EE.UU
5	FACEBOOK	371.11	EE.UU
6	ALIBABA	271.36	EE.UU
7	Tencent	264.4	Hongkong
8	Baidu	65.07	EE.UU
9	JD	36.38	EE.UU
10	NTES	32.29	EE.UU

Fuente: Elaboración propia con datos de Oficina de Inteligencia Comercial de China Askci(2016).

- 6) La Cultura empresarial es otro punto fuerte del Grupo Alibaba. Como mencionamos en la sección 3.2, Grupo Alibaba exige a sus empleados cumplir con unos principios al desarrollar su trabajo, es decir, con unas medidas de gestión de recursos humanos. En realidad, el éxito del Grupo Alibaba queda indisolublemente unido a su cultura y los principios inicialmente establecidos. El respeto, la tranquilidad ante quejas, la responsabilidad, la mentalidad orientada por soluciones, la visión a largo plazo, la alta eficiencia, etc, sirven de base nutritiva a la empresa y son aplicables también al ámbito internacional.
- 7) El apoyo proveniente del gobierno chino es otra ventaja que tiene el Grupo Alibaba. En el año 2015, el gobierno chino publicó varias políticas favorables al comercio electrónico internacional incluyendo aumentar el límite de cantidad de pago desde el extranjero a China y viceversa, así como determinar Hangzhou (la ciudad donde está localizado el Grupo Alibaba) como la primera ciudad laboratorio del comercio electrónico internacional de China. Actualmente el número de las ciudades importadoras en comercio electrónico internacional se ha incrementado hasta siete: Shanghai, Chongqing, Hangzhou, Ningbo, Zhengzhou, Guangzhou y Shenzhen. Es decir, en estas ciudades el gobierno chino está promoviendo con esfuerzo el desarrollo del comercio electrónico internacional y se aplicarán políticas favorables a las empresas de este sector. Dichas políticas abarcan simplificar las políticas de importación y exportación, reducir el impuesto aduanero, mejorar el sistema de devolución de impuestos para los productos exportados, abrir más puntos para el pago y cobro con divisas, así como facilitar la entrada y salida de los productos importados o exportados a través del comercio electrónico internacional (Aliresearch, 2015).
- 8) El apoyo económico proveniente del mercado chino ayuda la internacionalización del Grupo Alibaba. Según el Informe Anual del Grupo Alibaba actualizado hasta el final de 2016, el estado financiero del grupo es el que queda reflejado en la tabla 4.2(alibaba.com, 2017).

Tabla 4.2: Estado financiero del Grupo Alibaba

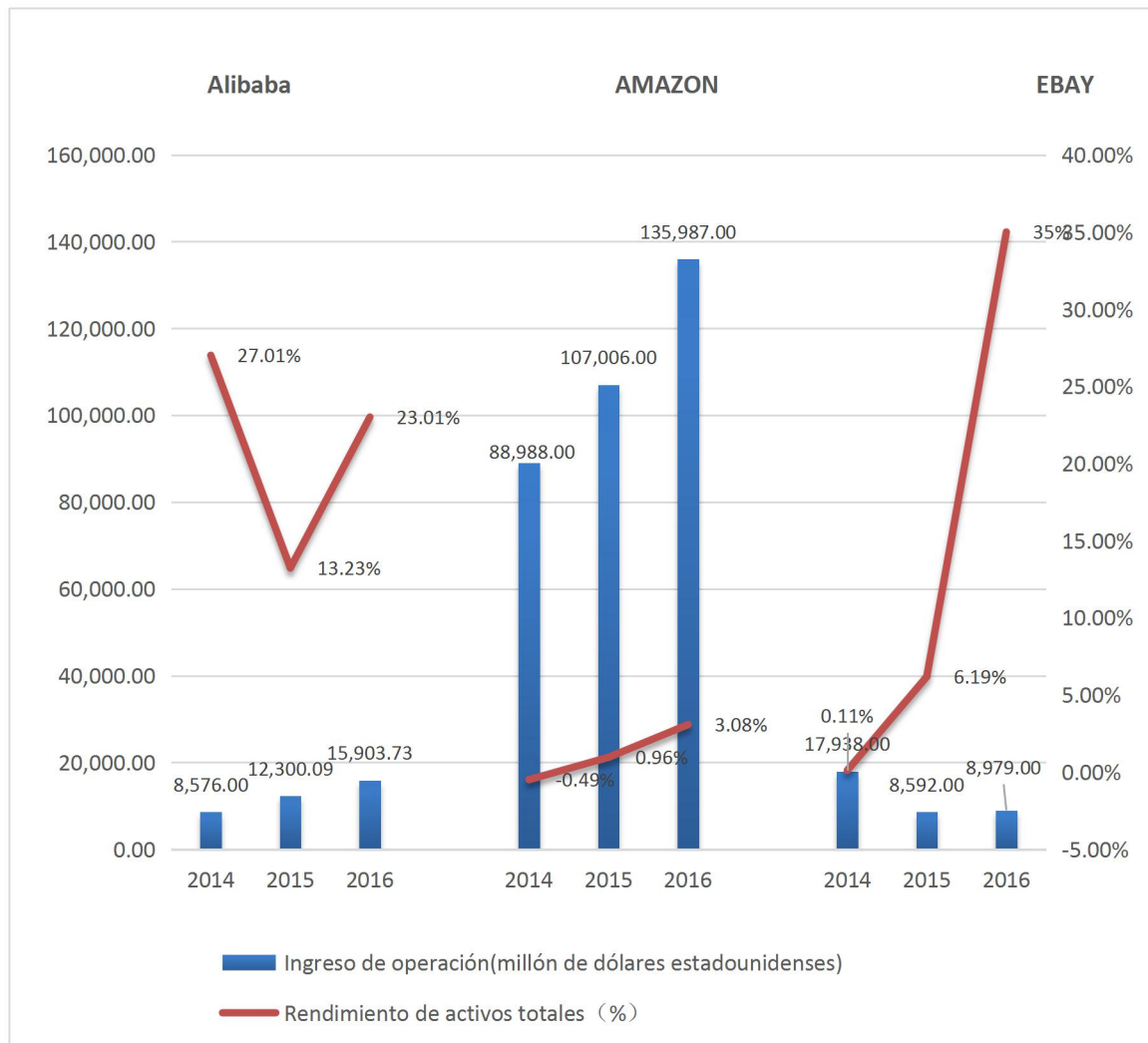
	2012	2013	2014	2015	2016	
Unidad: Millón						
	RMB	RMB	RMB	RMB	RMB	US \$
Ingreso						
Comercio chino	15,637	29,167	45,132	62,937	84,321	13,077
Comercio internacional	3,765	4,160	4,851	6,486	7,629	1,183
Computación de <i>Big Data</i>	515	650	773	1,271	3,019	468
Otros	108	540	1,748	5,510	6,174	958
Total	20,025	34,517	52,504	76,204	101,143	15,686
Ingreso neto atribuible al Grupo Alibaba	4,228	8,532	23,315	24,261	71,460	11,083

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web oficial de Alibaba (2017)

Se aprecia que en el año 2016, el ingreso proveniente de comercio chino es de 13,077 millones de dólares, y el beneficio neto es de 11,083 millones de dólares. El poder económico del Grupo Alibaba es fuerte, lo cual es sin duda un factor beneficioso para su internacionalización.

- 9) En el sector de computación de *big data* (*Big data computing* o *cloud computing*), y en el uso de tecnología inteligente el Grupo Alibaba es el líder de China, es decir, tiene el apoyo tecnológico más avanzado de China. Por consiguiente, el comercio electrónico del Grupo Alibaba no depende de otras empresas tecnológicas, porque ella misma es una empresa tecnológica.
- 10) El Grupo Alibabaha ha tenido un alto rendimiento en los últimos tres años, como se aprecia en el gráfico 4.1. Concretamente ha obtenido un rendimiento de 27.1%, 13.23% y 23.01% en el año 2014, 2015 y 2016 respectivamente. Comparado con otras empresas similares como Amazon, se tratan de rendimientos muy elevados. Además, se observa que el ingreso de operación del Grupo Alibaba está creciendo en los últimos años, lo que justificaría su expansión. En definitiva, Grupo Alibaba posee un alto rendimiento de sus activos y está creciendo establemente.

Gráfico 4.1 : Comparación entre Alibaba, Amazon y eBEY



Fuente: Elaboración propia con datos de money.163.com (2017)

- 11) El Grupo Alibaba tiene su propia empresa logística Cainiao, que ya ha contactado con los proveedores logísticos de otros países. Actualmente posee capacidad logística en 224 países, lo que le otorga una ventaja importante para satisfacer la necesidad logística en la internacionalización.

4.1.2 Oportunidades

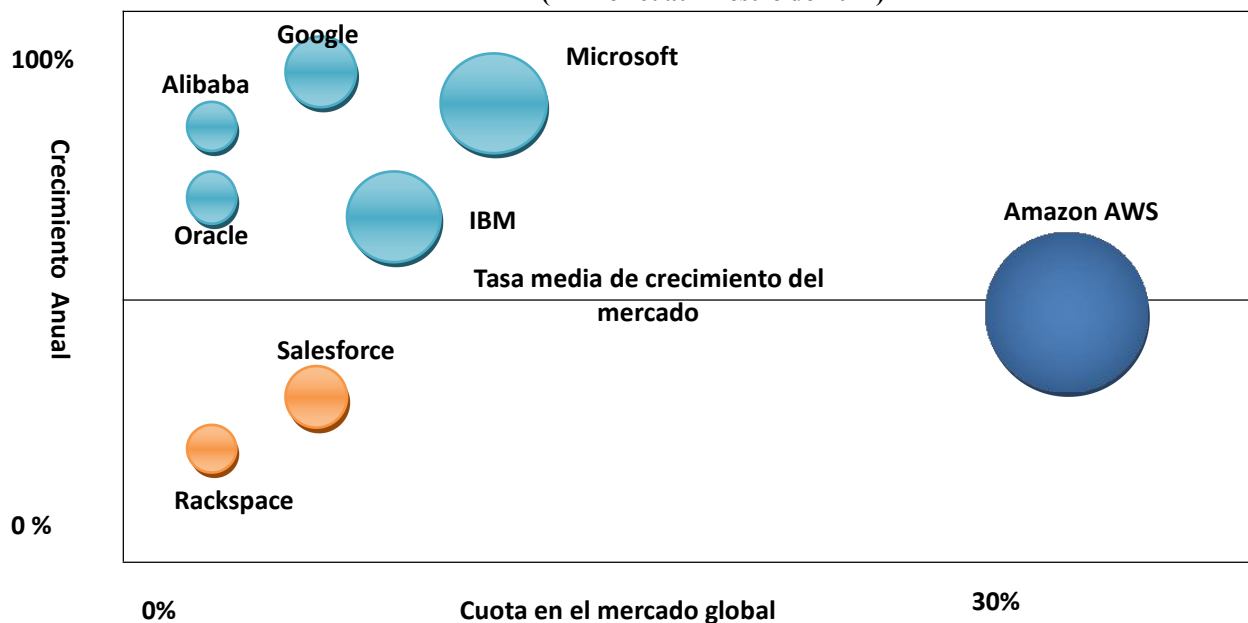
- 1) Tendencia de expansión de *eCommerce* a nivel global. Según las previsiones que se han hecho (statista.com, 2017), la expansión global del comercio electrónico continuará. El desarrollo de la tecnología comunicativa de los dispositivos digitales favorecerá la

prosperidad del comercio electrónico. El CECRC (China Electronic Commerce Research Center, 2013) indica que las cuatro plataformas de *eCommerce*: Flipkart (mayor empresa de comercio electrónico de India), Amazon Seller Central, SHopify y AliExpress presentan una tendencia en ascenso. Según el Informe Global de B2C *eCommerce* de 2016, en todas las zonas (Asia Pacífico, América del Norte, Europa, América Latina, MENA: Middle East and North Africa) el comercio electrónico presenta un crecimiento positivo de más de 10%. Todas las señales están indicando que la expansión del comercio electrónico es irreversible, lo que favorece la internacionalización del Grupo Alibaba (woshipm.com, 2015).

- 2) La alta concentración de los comercios electrónicos en el mundo implica que en alguna zonas o países el comercio electrónico es un sector no explorado y, por tanto, un mercado potencial para el Grupo Alibaba. Como se muestra en el Gráfico 1.2 (Ranking del volumen de comercio electrónico en 2015), la suma del volumen de comercio de las primeras diez economías del ranking es más de 16 trillones (de los 25 trillones), el 64% del volumen mundial, lo que significa una importante concentración geográfica. Los primeros cinco países que encabezan este ranking son EE.UU., Japón, China, Corea del Sur, y Alemania. La suma del volumen de estos cinco países son 13.7 trillones, que es 54.8% del volumen mundial. Esta concentración significa que fuera de estos países el nivel de desarrollo del comercio electrónico es bajo, y el mercado potencial es grande. Tal es el caso de América Latina (que tiene un crecimiento del 28%) o de Asia Pacífica (con un crecimiento del 28%) (*Ecommerce Foundation*, 2016).
- 3) La tendencia de administración inteligente, tanto en el sector privado como en sector público, implica que la tecnología de computación tendrá cada día más demanda en el mundo. Según el Informe de Servicio de computación del Primer Cuatrimestre de 2017, en el primer cuatrimestre de 2017 el ingreso proveniente de los servicios de nube alcanzará los 10 trillones de dólares estadounidenses, como se aprecia en el gráfico 4.2. El Grupo Alibaba está ganando cuota del mercado y compitiendo con las empresas

líderes tales como Google y Microsoft.

**Gráfico 4.2: Posicionamiento de proveedores competitivos de computación
(Primer cuatrimestre de 2017)**



Fuente: Elaboración propia a partir de 199IT (2017)

- 4) El apoyo del gobierno chino. Desde el año 2013, el gobierno chino comienza a poner de marcha la Iniciativa de *Un Cinturón y Una Ruta* (también se domina como *Ruta de Seda Marítima del Siglo XXI*), uno de sus objetivos principales es fortalecer el comercio exterior con otros países. En septiembre de 2016, en la cumbre de G20¹², Jack Ma fomentó la iniciativa de Electronic World Trade Platform (eWTP), cuyo objetivo final es establecer una plataforma mundial donde las mercancías de todo el mundo se comercialicen a nivel máximo. Todos los países incluidos en la iniciativa de Un Cinturón y Una Ruta son abarcados en el proyecto eWTP también. El 22 de marzo de 2017, la primera zona de prueba de eWTP se ha establecido en Malaysia (DOWNEWS, 2017).

¹² El Grupo de los 20 (G-20) es establecido en el año 1999, es un foro formado por 19 países, más la Unión Europea, donde se reúnen regularmente jefes de Estado (o Gobierno), gobernadores de bancos centrales y ministros de finanzas. Desde 2009, para enfrentarse a la crisis económica el G20 es reconocido como uno de los foros más importantes de colaboración económica global. En el año 2016 la Cumbre G20 tuvo lugar en Hangzhou, China. (<http://www.g20chn.org/>, 2015)

Mapa 4.1 : Red de transporte de la Iniciativa Una Cinturón y Una Ruta



Fuente: Página web oficial de la Iniciativa Un Cinturón y Una Ruta (2015)¹³

- 5) La movilidad cada día más notable de los chinos también ayuda a promover las marcas chinas. Multitud de usuarios chinos de las plataformas del Grupo Alibaba están viajando por todo el mundo, lo que conlleva que el comportamiento de los chinos que residen en otros países afectan también la forma de vida de los extranjeros, aprovechando para difundir información sobre el Grupo Alibaba en los diversos países visitados. De esta manera la imagen de marca del Grupo Alibaba queda establecida entre los extranjeros, y una gran parte de sus negocios internacionales provienen de la demanda de esos chinos residentes en otros países, así como de sus contactos.

4.1.3 Debilidades

- 1) Las dos principales plataformas internacionales Alibaba.com y AliExpress todavía adolecen de muchos problemas, entre los que cabe mencionar los siguientes:
- Las funciones de Alibaba.com todavía no son completas, en el presente se limita a ser

¹³ <https://www.yidaiyilu.gov.cn/>

una plataforma de búsqueda de proveedores y productos. La falta de control de la calidad de los productos publicados es el mayor problema, que implica riesgos en la seguridad de las transacciones comerciales. En definitiva, todavía es necesario regular las reglas de publicación de productos y administrar los proveedores de una manera más estricta.

- El proceso de internacionalización de AliExpress se ha iniciado recientemente. Todavía no es muy conocido a nivel internacional, comparado con sus principales competidores como Amazon, eBAY, etc.
 - Además, como comercio electrónico internacional, en la plataforma AliExpress la logística es un gran problema, ya que el producto en muchos casos se envía de China a otro país, y tarda dos semanas o incluso más en llegar a su destino (aunque desde el año 2016 se han establecido unos almacenes en algunos países, que reducen en parte el tiempo de envío, todavía queda un largo camino por recorrer).
- 2) Productos falsificados que afectan gravemente el proceso de establecimiento de confianza en los países desarrollados. Tanto en la plataforma Alibaba.com como en AliExpress este problema existe. Es un abuso de la propiedad intelectual y afectan el establecimiento de la confianza.
- 3) La debilidad más grave de la estrategia *light asset* es la dificultad en el control. El modelo de comercio *light asset* es una estrategia esencial del Grupo Alibaba. Como se evidencia en el Gráfico 4.1, el ingreso de operaciones de Amazon es casi diez veces mayor que el del Grupo Alibaba. ¿Por qué hay una diferencia tan grande? Porque en muchos casos Amazon realiza su comercio por cuenta propia como se observa en la Tabla 4.3, y los servicios de venta al por menor de terceros-que es el sector de comercio principal del Grupo Alibaba- solo ocupa un 16.91% de su ingreso total. En el caso del Grupo Alibaba, su mapa de negocio no solo es extendido por él mismo, sino también por los proveedores, los vendedores individuales y las empresas PYMES que hacen negocio en sus plataformas. Precisamente por este motivo, el control y administración de los servicios de venta al por menor de terceros (todas las partes mencionadas que intervengan) es más difícil para el Grupo Alibaba que para otras empresas. El problema

de falsificación de producto es uno de los problemas generados por la dificultad de administración o la carencia de control de dichas empresas externas.

Tabla 4.3: Componentes del Ingreso de Amazon

Sector	Ingreso de operación (millón, dólar estadounidense)	Porcentaje que ocupa de su ingreso total
Productos al por menor	91,431	67.24%
Servicio de venta al por menor a terceros	22,993	16.91%
Servicios de página web de Amazon	12,219	8.99%
Servicios de suscripción para venta al por menor	6,394	4.70%
Otras actividades	2,950	2.17%

Fuente: Elaboración propia con datos de money.163.com (2017)

- 4) Como una empresa exitosa en comercio electrónico y en el sector digital, el éxito del Grupo Alibaba se debe en gran parte a su conocimiento profundo del mercado chino, tanto en el sistema de administración pública como en el comportamiento de consumo de los chinos. No obstante, en la expansión internacional del Grupo Alibaba esta ventaja se pierde, la falta de conocimiento *a priori* de otros países traerá una dificultad extra para su esperado éxito.

4.1.4 Amenazas

- 1) Otras marcas internacionales con mucha experiencia, como Amazon y eBay, son competidores importantes en el sector de *eCommerce*. Como se evidencia en las Tablas 4.4 y 4.5, según los datos del año 2016 eBAY desarrolla la mayoría de su comercio electrónico en EE.UU, Alemania y Reino Unido, y más de la mitad del ingreso de Amazon viene de América del Norte, obteniendo el resto de su ingreso de comercios internacionales o servicios internacionales. Entre estas tres empresas -Grupo Alibaba, eBAY y Amazon- Amazon es la que tiene la cuota más alta en el mercado internacional (41.33%). En el sector de computación, el Grupo Alibaba también tiene muchos competidores, tales como eGoogle, software. Como se muestra en el Gráfico 4.2, a pesar de su alta tasa de crecimiento, la cuota de mercado que ocupa el Grupo Alibaba es

todavía pequeña en este sector.

Tabla 4.4: Componentes del Ingreso de Ebay

Zona geográfica	Ingreso de operación (millón, dólar estadounidense)	Porcentaje que ocupa de su ingreso total
EE.UU	3,866	43.06%
Alemania	1,340	14.92%
Reino Unido	1,315	14.65%
Resto del mundo	2,458	27.37%
Internacional	0	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de money.163.com (2017)

Tabla 4.5: Componentes del Ingreso de AMAZON

Zona geográfica	Ingreso de operación (millón, dólar estadounidense)	Porcentaje que ocupa de su ingreso total
América del Norte	79,785	58.67%
Internacional	56,202	41.33%
Otras	0	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de money.163.com (2017)

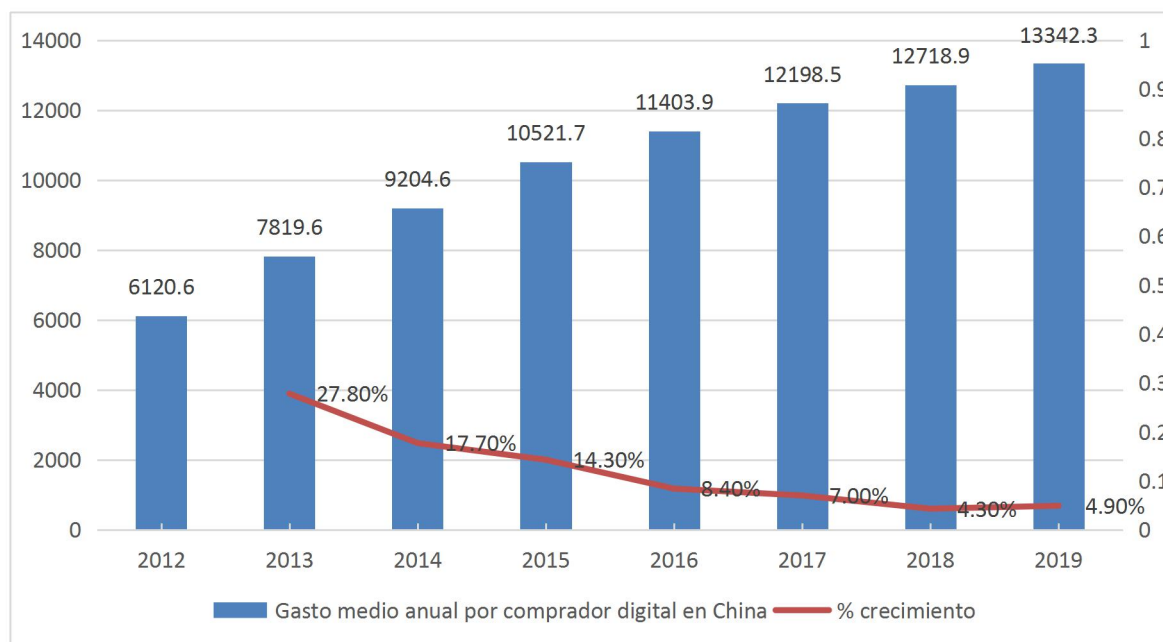
- 2) El prejuicio a las marcas chinas afecta negativamente la internacionalización del Grupo Alibaba. Según indica Wang Taosheng (2013) en su obra “Análisis sobre el impacto de la calidad de los productos exportados de China en la competencia de exportación”, según los datos extraídos de los siete SITC sectores¹⁴ desde el año 2006 hasta el año 2010, una de las conclusiones a la que se llega es que la calidad general de los productos exportados de China es relativamente baja, el valor de marca de dichos productos es relativamente bajo y los factores tecnológicos involucrados son relativamente pocos. Esta imagen negativa de los productos chinos es percibida por los consumidores de otros países,

¹⁴ SITC: Standard International Trade Classification (Clasificación Uniforme de Comercio Internacional CUCI). Los productos destinados a comercio internacional son clasificados por nueve clases: 0 - Productos alimenticios y animales vivos; 1 - Bebidas y tabacos; 2 - Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles; 3 - Combustibles y lubricantes minerales y productos conexos; 4 - Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal; 5 - Productos químicos y productos conexos; 6 - Artículos manufacturados, clasificados principalmente según el material; 7 - Maquinaria y equipo de transporte; 8 - Artículos manufacturados diversos; 9 - Mercancías y operaciones no clasificadas en otro rubro de la CUCI (Portada de Naciones Unidas: <https://unstats.un.org/>)

incluso por las empresas extranjeras, dificultando la expansión internacional del Grupo Alibaba. Por lo tanto, el primer paso de su expansión internacional es ganar la confianza de las empresas extranjeras en sus productos. Algunos fabricantes chinos han llegado a modificar el etiquetado de los productos sustituyendo el clásico “*made in China*” por “*made in RPC*” para que el comprador no identifique en principio el origen chino. Algunas empresas chinas, en el proceso de internacionalización, prefieren seguir utilizando otras marcas después de adquirir otras empresas extranjeras también por este motivo.¹⁵

- 3) El comercio electrónico nacional en China experimenta un crecimiento ralentizado, lo que significa que en el futuro la capacidad de apoyo proveniente del mercado chino dejará de incrementarse, o el comercio electrónico en el mercado chino se irá saturando. Como es observado en el Gráfico 4.3, se prevé que el gasto medio anual por comprador digital en China incrementará el 4.3% y 4.9% en el año 2018 y 2019 respectivamente, que es una tasa de crecimiento mucho más baja comparada con el año 2013, 2014 y 2015.

Gráfico 4.3 : El gasto medio anual por comprador digital en China y tasa de crecimiento,2012-2019 Unidad: RMB (renminbi)

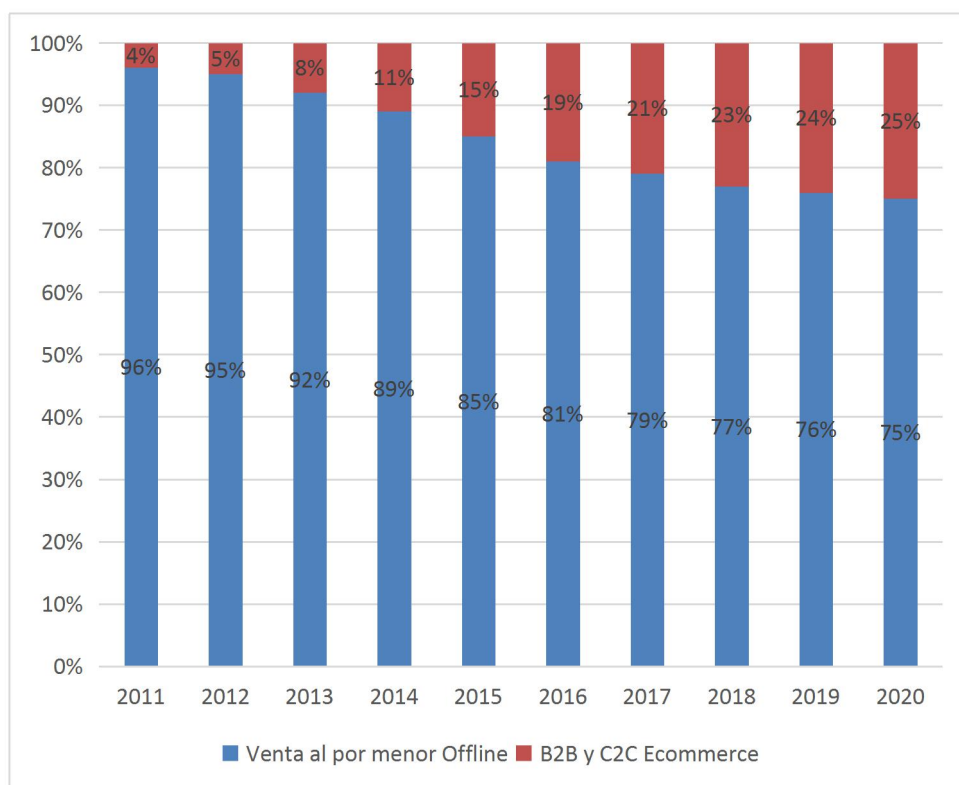


Fuente: Elaboración propia con datos de 199IT (2017)

¹⁵ Un ejemplo es la empresa de producción cinematográfica del América del Norte Legendary Pictures, que es adquirida por Wanda Group, China en el año 2016

Además se ha previsto que la cuota de B2B y B2C *eCommerce* incrementará poco desde el año 2018, con una cuota estable que oscila entre 23% y 25% del mercado total de *retail*.

Gráfico 4.4: B2B y B2C *eCommerce* vs. Venta al por menor *Offline* en China, 2011-2020



Elaboración propia con datos de 199IT(2017)

Nota: No se incluye turismo

En otras palabras, al Grupo Alibaba le resulta urgente realizar la expansión internacional en otros mercados si su meta profesional es mantener el puesto de liderazgo a largo plazo en el sector del comercio electrónico y en el sector digital.

El desarrollo logístico desequilibrado de los distintos países del mundo es una amenaza para la expansión internacional del Grupo Alibaba. El éxito en el sector del comercio electrónico está asociado sin duda al desarrollo logístico. Desafortunadamente desde un punto de vista global, el desarrollo logístico de los países del mundo sufre un desequilibrio importante, como se pone de manifiesto en el Mapa 4.2.

Mapa 4.2: LPI (Índice de comportamiento logístico) de los países del mundo (2016)



Fuente: Banco Mundial (2017)

En el Ranking de LPI (Índice de comportamiento logístico) de los países del mundo del año 2016, los primeros diez países son Alemania, Luxemburgo, Suecia, Países Bajos, Singapur, Bélgica, Austria, Reino Unido, Hongkong de China y EE.UU. Estos diez países tienen una puntuación superior a 4, y hasta el puesto 59 todos los países han logrado una puntuación por encima de 3, sin embargo, los 101 países siguientes tienen una puntuación inferior a 3. El desequilibrio del desarrollo logístico dificulta la internacionalización del Grupo Alibaba. Para superar este inconveniente el Grupo Alibaba está intentando establecer una red logística en los países extranjeros a través del establecimiento de almacenes, firmar convenios de colaboración con las empresas logísticas, etc. ,con el objetivo último de formar un canal de transporte internacional fluido para entregar a los clientes los productos comprados a la mayor brevedad posible .¹⁶

¹⁶El Índice de Comportamiento Logístico es una herramienta de evaluación comparativa interactiva creada para ayudar a los países a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en su desempeño en logística comercial y qué pueden hacer para mejorar su desempeño. El LPI 2016 permite comparaciones en 160 países. El LPI se basa en una encuesta mundial de operadores sobre el terreno (transportistas globales y transportistas expresos), proporcionando *feedback* sobre la "amabilidad" logística de los países en los que operan y de aquellos con los que operan. El rango de puntuación es de 0(mínimo) a 5(máximo). (Banco Mundial, 2017)

Tabla 4.6: Ranking global de LPI (Índice de comportamiento logístico)

País o zona	LPI Ranking	Puntuación de LPI	Servicio a clientes	Infraestructura	Envíos internacionales	Competitividad Logística	Seguimiento	Puntualidad
Alemania	1	4.23	4.12	4.44	3.86	4.28	4.27	4.45
Luxemburgo	2	4.22	3.9	4.24	4.24	4.01	4.12	4.8
Suecia	3	4.2	3.92	4.27	4	4.25	4.38	4.45
Países Bajos	4	4.19	4.12	4.29	3.94	4.22	4.17	4.41
Singapur	5	4.14	4.18	4.2	3.96	4.09	4.05	4.4
Bélgica	6	4.11	3.83	4.05	4.05	4.07	4.22	4.43
Austria	7	4.1	3.79	4.08	3.85	4.18	4.36	4.37
Reino Unido	8	4.07	3.98	4.21	3.77	4.05	4.13	4.33
Hong Kong, China	9	4.07	3.94	4.1	4.05	4	4.03	4.29
EE.UU.	10	3.99	3.75	4.15	3.65	4.01	4.2	4.25
Suiza	11	3.99	3.88	4.19	3.69	3.95	4.04	4.24
Japón	12	3.97	3.85	4.1	3.69	3.99	4.03	4.21
Emiratos Árabes Unidos	13	3.94	3.84	4.07	3.89	3.82	3.91	4.13
Canadá	14	3.93	3.95	4.14	3.56	3.9	4.1	4.01
Finlandia	15	3.92	4.01	4.01	3.51	3.88	4.04	4.14
Francia	16	3.9	3.71	4.01	3.64	3.82	4.02	4.25
Dinamarca	17	3.82	3.82	3.75	3.66	4.01	3.74	3.92
Irlanda	18	3.79	3.47	3.77	3.83	3.79	3.98	3.94
Australia	19	3.79	3.54	3.82	3.63	3.87	3.87	4.04
África del Sur	20	3.78	3.6	3.78	3.62	3.75	3.92	4.02

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco mundial (2017)

Se resumen los resultados de análisis de DAFO del Grupo Alibaba en la Tabla 4.7:

Tabla 4.7: Resumen de análisis DAFO

Positivos	Negativos
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja de la propia estrategia comercial- una plataforma electrónica para “alquiler” a otras empresa o tiendas. • Experiencia acumulada en el sector digital; • Prestigio global • La estrategia <i>light asset</i>. • Alto valor bursátil • Cultura empresarial • Apoyo proveniente del gobierno chino • Apoyo económico del mercado chino • Apoyo tecnológico de sí mismo; • Tiene una capacidad de rendimiento creciente. • Tiene su propia empresa logística Cainiao para satisfacer la necesidad logística. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las dos principales plataformas internacionales Alibaba.com y AliExpress adolece de por muchos problemas • Productos falsificados afectan el proceso de establecimiento de confianza en los países desarrollados; • Dificultad de control generada por <i>light asset</i> estrategia; • la falta de conocimiento de otros países traerá dificultad extra para su esperado éxito
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de expansión de <i>eCommerce</i> a nivel global; • Mercados potenciales no explorados; • La tecnología de computación tendrá cada día más demanda en el mundo; • Apoyo del gobierno chino; • La movilidad cada día más notable de los chinos ayuda a promover las marcas chinas; 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importantes competidores en el sector de <i>eCommerce</i>; • El prejuicio a las marcas chinas; • el comercio electrónico en el mercado chino se irá saturando; • El desarrollo logístico desequilibrado de los distintos países del mundo.

Fuente: Elaboración propia

4.2. El proceso de internacionalización del Grupo Alibaba

El Grupo Alibaba se encuentra en pleno proceso de internacionalización, y ha logrado un éxito inicial en el sector del *eCommerce*. En esta sección 4.2 se detallarán los distintos factores tenidos en cuenta por este grupo para la conquista de mercados exteriores.

4.2.1 Razones internas y externas de internacionalización

Existen muchas razones para la internacionalización de una empresa, que pueden agruparse en dos categorías: las internas y las externas. En las subsecciones de 4.2.1 vamos analizar estas razones de internacionalización del Grupo Alibaba.

4.2.1.1 Teorías de internacionalización

Los eruditos que analizan los motivos de la internacionalización de una empresa han desarrollado multitud de teorías sobre ello, tales como la teoría de internacionalización de Coase (1937), la teoría de Ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), teoría de la localización (Porter, 1990), teoría de diversificación de riesgo (Rugman, 1981), Teoría del comportamiento oligopólico (Vernon 1974 y Knickerboker 1973) y la teoría ecléctica de Dunnig(1973).(Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2006)

Tabla 4.8 Las teorías sobre la internacionalización

Año	Autor	Teoría	Argumentos Fundamentales
1937	Coase	Teoría de internacionalización	Es más eficiente integrar las actividades que se desarrollan en los distintos países en la propia empresa.
1960	Hymer	Ventajas competitivas	Las empresas multinacionales existen porque tienen ventajas competitivas.
1966	Vernon	Ciclo de vida del producto	Para buscar nuevos mercados donde sus productos se encuentren en una posición oligopolística.
1973	Duning	Teoría ecléctica OLI	Las empresas deciden internacionalizarse cuando concurren tres factores: Propiedad de activos, Ventaja de localización del destino, es ventajoso que las mismas empresas exploren los activos
1973 y 1974	Verno y Knickerboker	Comportamiento oligopólico	En mercados oligopólicos, cuando las empresas son interdependientes, la expansión de una de ellas obliga a las rivales a hacer expansión.
1981	Rugman	Diversificación de riesgos	El riesgo se diversifica cuando tienen negocios en distintos países.
1990	Porter	Teoría de la localización	Los factores productivos de determinados destinos suponen un atractivo para la internacionalización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardoz, Chavarro y Ramírez (2016)

El caso del Grupo Alibaba, sus motivos de internacionalización coinciden con algunas teorías, pero no con todas las mencionadas, debido a que el sector del comercio electrónico, en el que

se encuentra inmerso el Grupo Alibaba, es un sector surgido en los últimos veinte años y presenta unas características distintas a los sectores tradicionales.

Según la teoría ecléctica de Dunnig (1973), una empresa decidirá realizar inversión directa en el extranjero cuando concurren los tres factores siguientes:

- Si la empresa posee ventajas de propiedad frente a las demás empresas(en caso del Grupo Alibaba, cuenta con experiencia acumulada que no tienen otras empresas);
- Si le resulta más beneficioso explotar ella misma estas ventajas en lugar de cederlas a terceros.
- Si el país receptor de la inversión posee ventajas de localización.

En el caso del Grupo Alibaba solamente concurren los primeros dos factores mencionados arriba.

En primer lugar, el Grupo Alibaba ha acumulado experiencia exitosa en el mercado chino tanto en comercio electrónico B2B, B2C, como en el sector terciario (servicio de *big data*, servicio financiero, servicio turístico, etc.). En China, para muchos chinos que no sean profesionales en el sector digital, Alibaba casi es sinónimo de la palabra Comercio Electrónico. Este grupo ha logrado cambiar la forma de vida de los chinos a través de sus plataformas digitales y sus aplicaciones para los dispositivos digitales. Por su contribución, el mercado chino se transforma en el mayor mercado B2C en el mundo (CECRC, 2017).

En segundo lugar, sí es verdad que le resulta más beneficioso explotar las ventajas de otros países por cuenta propia en lugar de cederlas a terceros. El comercio electrónico es un sector muy distinto a otros sectores tradicionales, siendo una de las diferencias importantes la desaparición de los límites geográficos. Esta premisa implica que la competitividad de este sector puede fácilmente superar los límites geográficos. Una empresa china puede vender sus productos a clientes de todo el mundo a través de un cable de internet, y lo mismo sucede para otras empresas electrónicas de otros países. Por eso, la visión que tienen las empresas exitosas en este sector es una visión mundial, intentando realizar una expansión mundial,

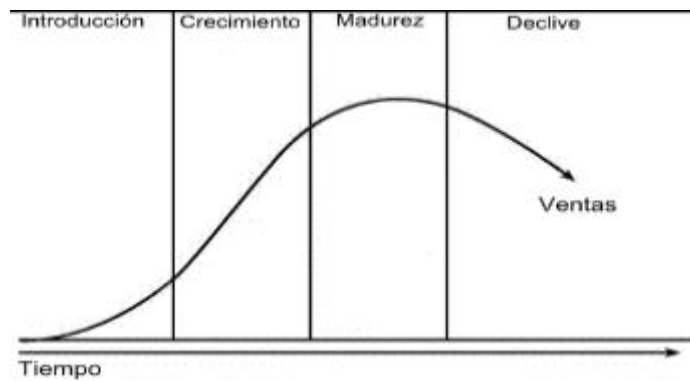
tales como la realizada por Google, Amazon, etc. Por lo tanto, frente a los competidores mundiales, si el Grupo Alibaba no se internacionaliza, la tarta se reparte entre los demás, e incluso es probable que su cuota en el mercado chino también disminuya por la entrada de otras empresas.

En definitiva, el sector de comercio electrónico es un sector muy dinámico. Las empresas que ocupen los primeros puestos del ranking cambian de hoy a mañana, si la empresa aspira a un desarrollo a largo plazo, la internacionalización será una opción obligatoria.

Respecto al tercer factor mencionado anteriormente (si el país receptor de la inversión posee ventajas de localización-) no se verifica de forma continua en el Grupo Alibaba. En algunos casos, sí se considera la ventaja de localización, pero en la mayor parte de los casos no presta mucha atención a la ventaja geográfica. Por ejemplo, en el lanzamiento de AliExpress en EE.UU. y en Europa, los destinos no cuentan con ventaja de localización geográfica, por el contrario, la larga distancia de China (localización de la matriz) a EE.UU. y a Europa es un punto débil que incrementa el coste de transporte y la complejidad de trámites de comercio.

Otra razón de la internacionalización del Grupo Alibaba es la futura saturación del mercado chino. Según la teoría de ciclo de vida (Vernon, 1966), un producto puede experimentar cuatro etapas en su ciclo de vida (Gráfico 4.5): Introducción, crecimiento, madurez y declive. Cuando una empresa pierde su papel oligopolístico en un mercado o cuando este producto se encuentra en la etapa de declive, esta empresa debe buscar nuevos mercados. Como analizamos en la sección 2.1, el crecimiento del mercado chino se encuentra ralentizado en los últimos años, entonces es probable que en un futuro no muy lejano el mercado chino esté saturado en el sector *eCommerce*. En estas condiciones, el Grupo Alibaba debe valorar la opción de explotar nuevos mercados extranjeros para asegurar su desarrollo a largo plazo.

Gráfico 4.5: Ciclo de vida del producto



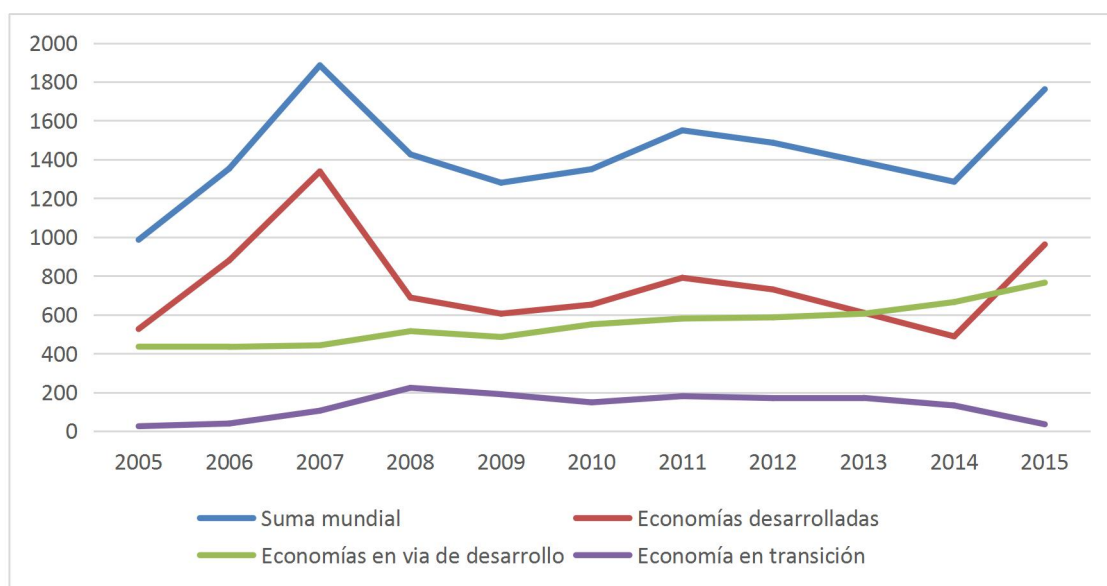
Fuente: Vernon (1966)

4.2.1.2 Tendencias

Según los datos de Organización Mundial de Comercio, desde 1950 hasta 2003 el volumen de comercio internacional se ha multiplicado por más de 25 veces mientras el PIB mundial se ha multiplicado por 7. Se ha avanzado en la globalización de la producción mundial no solo por la consideración Supranacional de los mercados, sino también por el flujo de inversiones extranjeras y las estrategias de empresas multinacionales (Tugores, 2006)

En el año 2015, el valor de inversión directa en el extranjero mundial alcanza a 1,76 trillones de dólares estadounidenses, que significa un crecimiento de 38% comparado con el año 2014 (UNCTAD-*United Nations Conference on Trade and Development*, 2016), como se muestra en el Gráfico 4.6.

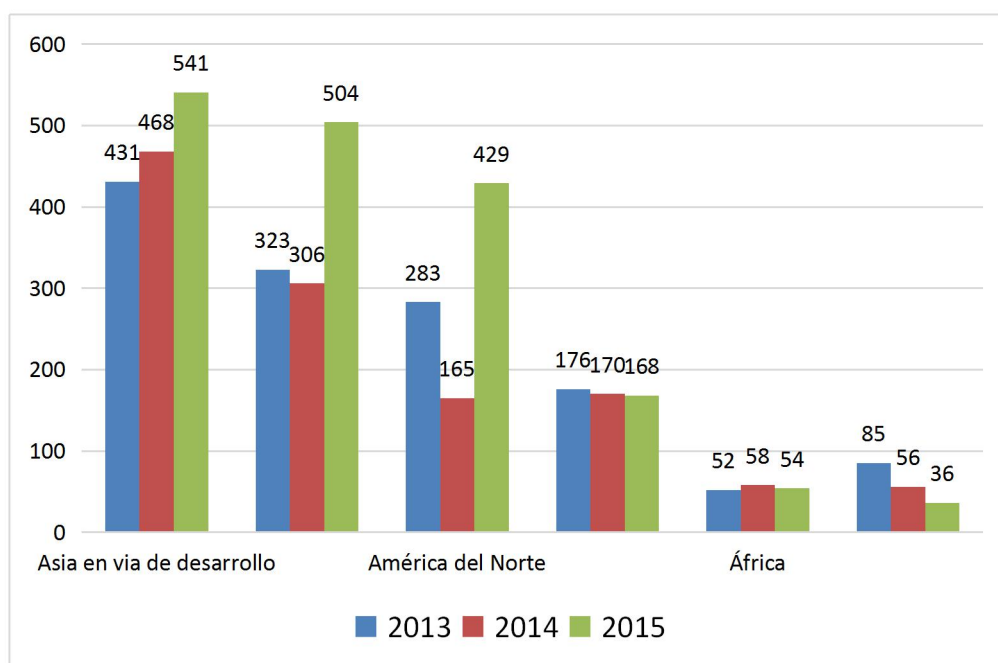
Gráfico 4.6: Flujo de inversión Directa en el Extranjero(por grupo de economías) 2005-2015 (Billones de dólares estadounidenses)



Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2016)

En Asia, donde está localizada la matriz del Grupo Alibaba, la inversión directa es positiva en el año 2013, 2014 y 2015(Gráfico 4.7).

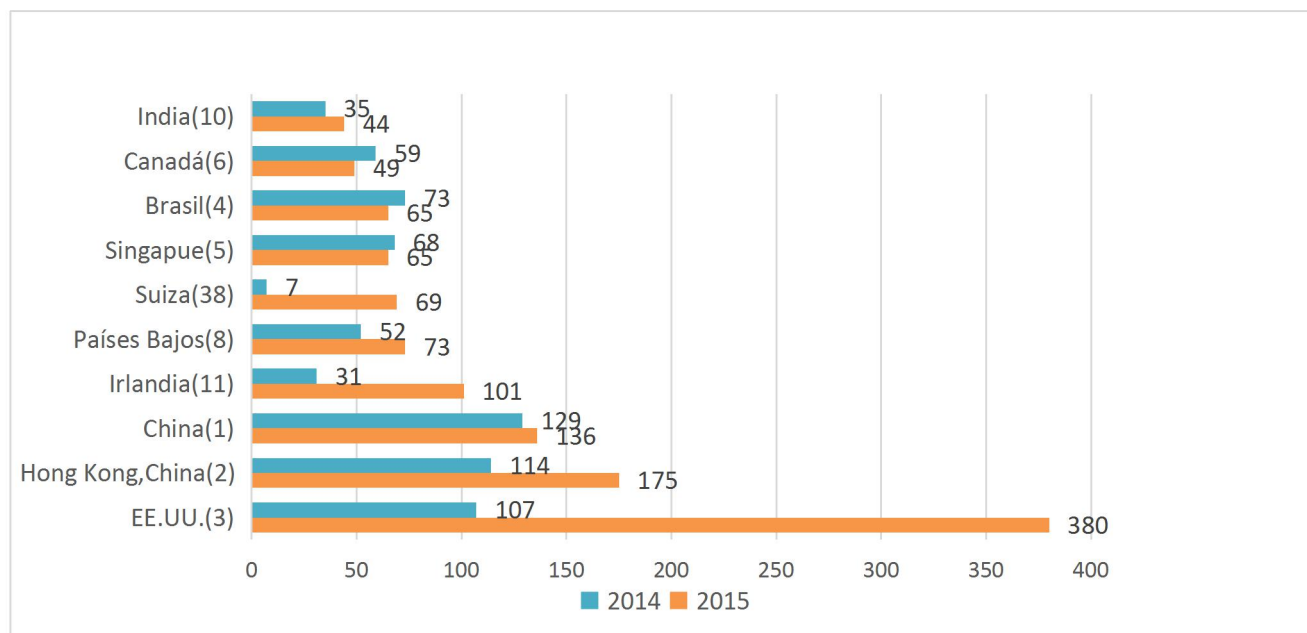
Gráfico 4.7: Inversión directa en el extranjero (por zonas geográficas) 2013-2015
Unidad: Billones de dólares estadounidenses



Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2016)

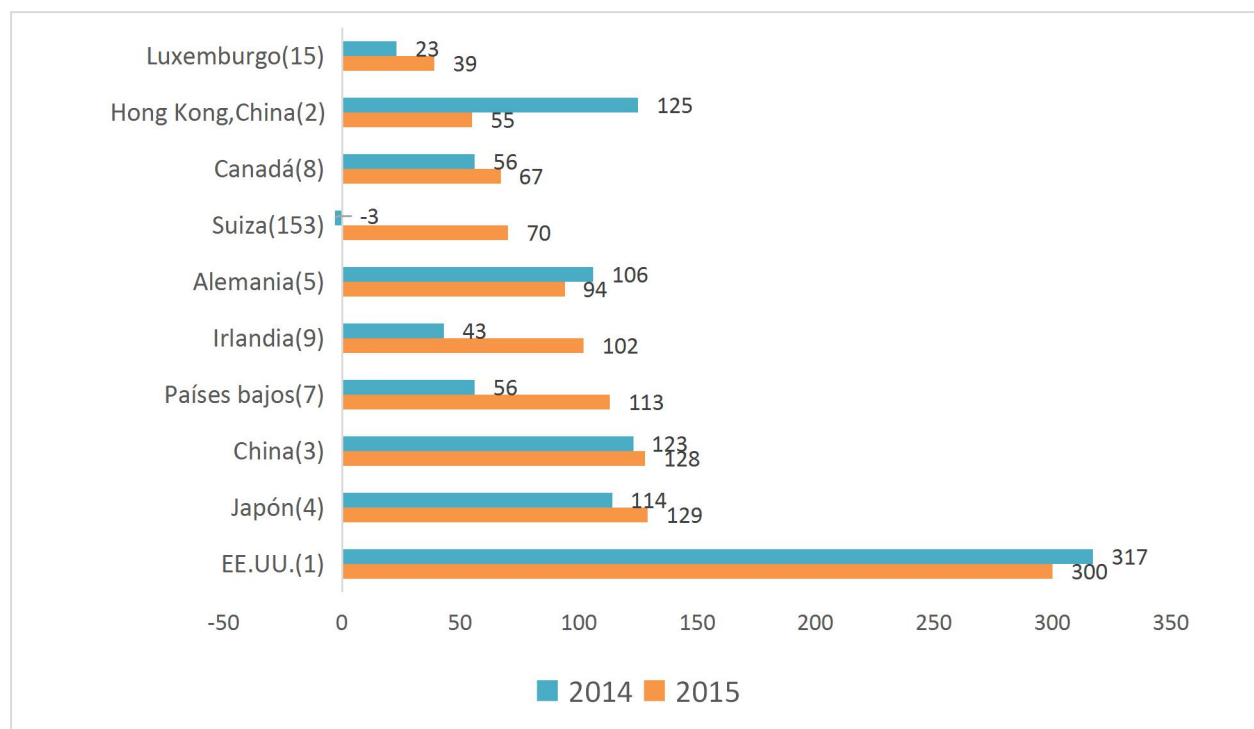
Además, en el año 2015 tanto en el ranking como receptor de inversión como en el de países inversores China tiene el tercer puesto (Gráfico 4.8 y 4.9).

Gráfico 4.8: Flujo de Inversión Directa en el Extranjero, top 20 economías receptoras(Año 2014 y 2015)



Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2016)

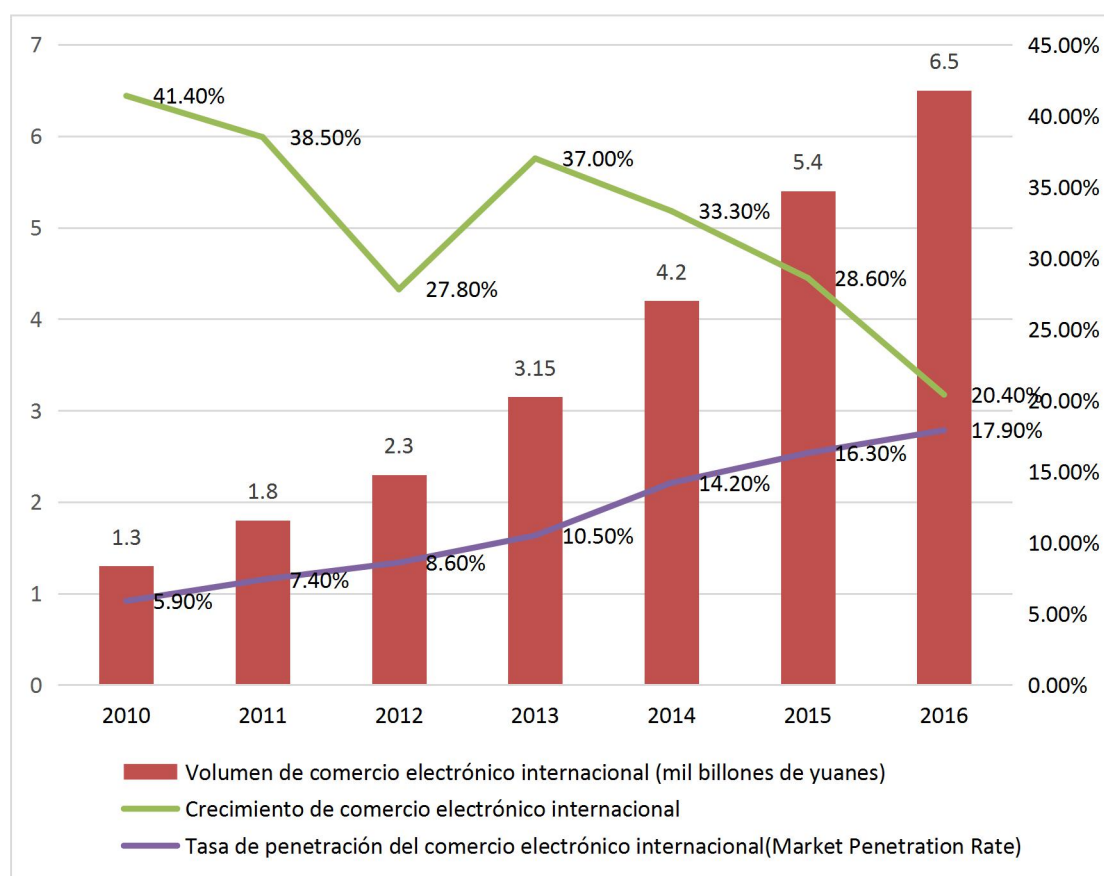
Gráfico 4.9: Flujo de Inversión Directa en el Extranjero, top 20 economías inversoras, 2014 - 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*, 2016)

Como se pone de manifiesto en el Gráfico 4.10, desde el año 2010 el crecimiento del valor generado por el comercio electrónico internacional oscila entre 20% y 42%. La alta tasa de crecimiento significa un potencial importante, que justifica la tendencia de buen desarrollo del comercio electrónico internacional.

Gráfico 4.10: Resumen del comercio electrónico internacional de China



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CECRC(2017)

Todas las señales mencionadas arriba están indicando que la tendencia creciente del comercio electrónico internacional es imparable.

4.2.1.3 Causas y efectos internos y externos de la internacionalización de la empresa

Según Mir (2006), los principales motivos de internacionalización pueden ser los siguientes:

- Saturación del mercado doméstico;

- Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior;
- Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto;
- Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos;
- Buscar mercados más amplios para aprovechar las economías de escala;
- Diversificación del riesgo;
- Seguir a un importante cliente en su internacionalización;
- Aprovechar la capacidad ociosa de producción;
- Vocación internacional de sus directivos;
- Mejora de la imagen del producto y de la empresa.

Según Ortega Giménez (2010), las causas de internacionalización pueden ser:

- Diversificar el riesgo de las operaciones comerciales;
- Ampliar la facturación de la empresa;
- Aprender del mercado;
- Alargar la vida útil del producto;
- Incrementar las ventas y la producción.
- Fortalecer la competitividad de la empresa;
- Crear una mejor imagen y prestigio.

Según UB Consultores (2015), los motivos de la internacionalización de una empresa pueden ser los siguientes:

- Evita desaparición o liquidación de la empresa.
- Aspira un tamaño más grande de la empresa.
- Ganar más competitividad.
- Resisten mejor a la crisis.
- Captar potenciales clientes.

En el caso del Grupo Alibaba se resumen los motivos internos y externos de su

internacionalización en la Tabla 4.9 y 4.10. La cantidad de los puntos indica la importancia de cada motivo (cinco puntos significan la importancia máxima).

Tabla 4.9: Causas y efectos internos de la internacionalización del Grupo Alibaba

Causas y efectos internos de la internacionalización de la empresa	En el caso del Grupo Alibaba
Búsqueda de recursos	● ● ● ●
Disminución del riesgo global	● ● ●
Explotación de recursos y capacidades	● ● ● ● ●
Incrementar competitividad global	● ● ● ●

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10: Causas y efectos externos de la internacionalización del Grupo Alibaba

Causas y efectos externos de la internacionalización de la empresa	En el caso del Grupo Alibaba
Ciclo de vida de la industria	● ● ● ● ●
Demanda externa	● ●
Pautas del consumidor	● ● ●
Amenazas de los competidores	● ● ● ●

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, lo que pretende el Grupo Alibaba es:

- Buscar recursos con más variedad para importarlos a China;
- Diversificar el riesgo proveniente del mercado chino;
- Explotar sus propios recursos y capacidades en mercados más grandes;
- Acceder a más mercados antes de la saturación del mercado original;
- Demanda externa a los productos chinos y la demanda que viene de los residentes chinos en otros países;
- Los consumidores chinos tienen cada día mayor demanda a los productos importados, y la demanda extranjera a los productos chinos también es fuerte.
- Ser más fuerte ante el posible ataque de otros competidores internacionales

4.2.1.4 Miedos y barreras

Tabla 4.11: Miedos y barreras de internacionalización

Áreas	Problemas	En caso del Grupo Alibaba
Producción (Capacidad técnica)	Falta de tamaño	No
	Normativa compleja	●●●●
Ventas-Marketing	Falta de información	●●●●
	Buscar intermediarios	●
	Costes de transporte	●●●●●
	Fuerte competencia	●●●(depende del país)
	Necesidad de promoción	●●●●
Finanzas-Administración	Falta de capital circulante	No
	Riesgos de cobro/cambio	●●
	Burocracia compleja	●●●●
	Rentabilidad no inmediata	●●●●
Organización de Recursos Humanos	Falta de personal especializado	●
	Desconocimiento de idiomas	●
	Falta de tiempo del equipo directivo	●

Fuente: Elaboración propia

Nota: Cinco puntos significa esta barrera es bastante importante para el Grupo Alibaba

4.2.2 Competencia internacional y factores de globalización de los mercados

Según Porter (1988), para analizar la competencia internacional de un país, primero hay que agrupar las industrias por categorías. Las industrias se pueden dividir en dos tipos, la industria global y la industria multipaís.

Industria global es aquella industria en que la competitividad en los distintos países en los que opera una empresa depende fuertemente de la posición competitiva que tenga la compañía en

el resto de los demás países. La adaptación a las necesidades locales es mínima. Los productos normalmente están estandarizados y se ofrecen a un mercado global. Un ejemplo de la industria global es la industria aeronáutica, donde los productos -los aviones-, son producidos con los mismos estándares.

Por su parte, una industria multipaís sería aquel tipo de industria en que la competitividad que tiene una compañía internacional es independiente de un país a otro, es decir, la posición competitiva que una empresa tenga en un país no afecta su competitividad en otros. En cada país donde se opera la empresa aplica una estrategia de acuerdo de las características de cada país para ganar competitividad en este mercado, por lo tanto es obvia la adaptación de las medidas y el aprendizaje local. Una industria multipaís puede ser la industria gastronómica. Un restaurante internacional adapta sus recetas de acuerdo con los gustos de los clientes en cada país.

En el caso del Grupo Alibaba, la industria en la que se ubica, el comercio electrónico, es una industria global, puesto que la estrategia global que desarrolla es aplicable casi a todos sus mercados extranjeros sin necesidad de una adaptación sustancial.

Según la teoría de internacionalización de Solberg (1991), existen dos factores de globalización:

1. La estructura de la oferta;
2. La accesibilidad del mercado

Para analizar la estructura de la oferta, necesitamos conocer el número de los competidores, la magnitud de las empresas competidoras y la localización geográfica de sus competidores.

En caso del sector que estamos analizando, el sector de *eCommerce*, el número de competidores es grande, existen varias empresas grandes como Amazon, eBay quienes están compitiendo con el Grupo Alibaba y, además, en cada país también hay compañías pequeñas

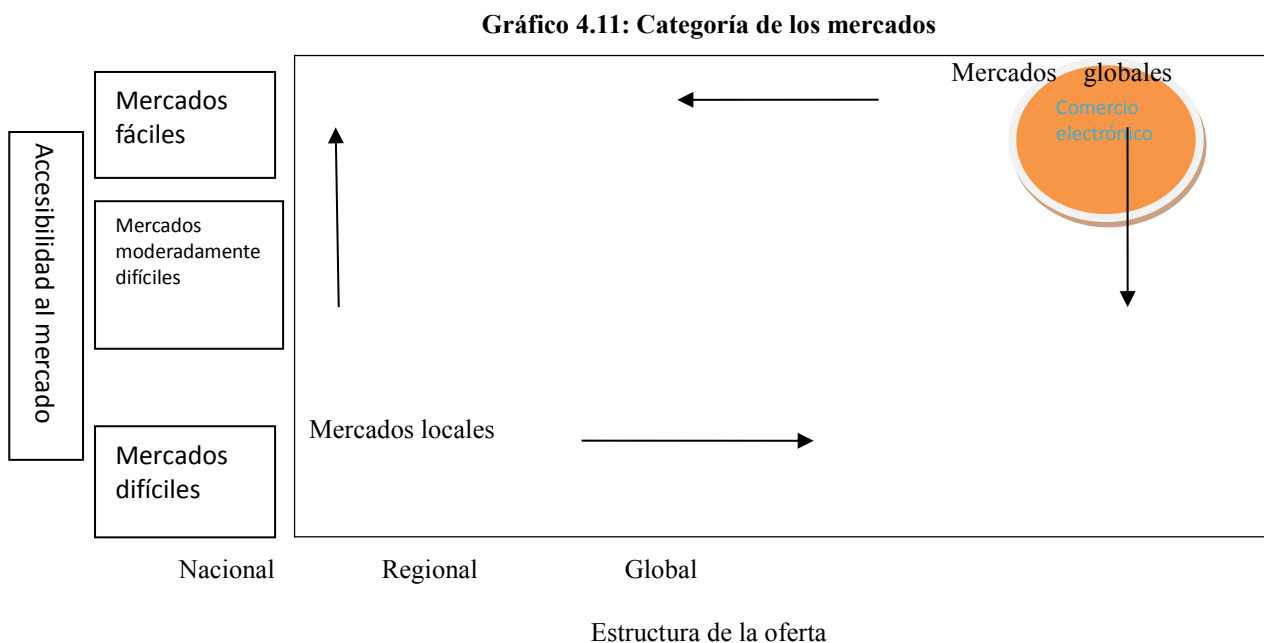
locales que están ofreciendo servicio a los clientes locales a pesar de su pequeña escala. Este sector existe en todos los países desarrollados y la mayoría de los países en desarrollo.

Para analizar la accesibilidad del mercado, teniendo en cuenta las barreras de entrada y la similitud del mercado podemos dividir los mercados en tres grupos:

- Mercados fáciles;
- Mercados moderadamente difíciles;
- Y mercados difíciles.

En caso del sector de comercio electrónico, las barreras de entrada son pequeñas y la similitud del mercado es grande, por eso lo podemos incluirlo en la primera categoría: mercado fácil.

Según los dos factores mencionados por Solberg (1991), podemos colocar el mercado de comercio electrónico en el Gráfico 4.11.



Fuente: Elaboración propia a partir de Solberg (1991)

4.2.2.1 Factores de internacionalización (Factores globales y multipaís)

En caso del grupo Alibaba, los factores de globalización son los siguientes:

- Oferentes importantes en pocos países (EE.UU, Europa, China, Japón, etc.)
- Tamaño mínimo eficiente considerable: sí es necesaria una inversión directa o indirecta importantes para el funcionamiento de las plataformas digitales en otros países;
- Escaso número de empresas importantes: A nivel global el número de oferentes no es muy grande;
- Pautas de demanda similares: En las actividades de *eCommerce* los clientes tienen necesidades similares;
- Las barreras al acceso del mercado son mínimas: Debido a que no cuenta con recursos industriales pesados que importar.

4.2.2.2 Alternativas estratégicas

Según la visión de Porter (1988), las alternativas estratégicas en los sectores globales son las dos dimensiones siguientes:

- El nivel de concentración de las actividades de la cadena de valor;
- El nivel de coordinación de las actividades comerciales que se realizan en distintos lugares.

Tabla 4.12: Alternativas estratégicas según la visión de Porter

	Configuración	
	Geográficamente disperso	Geográficamente concentrado
Alta		
Coordinación	Estrategia Transnacional	Estrategia Global pura
Baja	Estrategia Multipaís	Estrategia global con adaptaciones a diferentes países

Fuente: Elaboración propia en base de Porter (1988)

Según la visión de Solberg (1991), una empresa puede tener un total de 9 alternativas

estratégicas en los sectores globales según el grado de globalización de la industria (local, potencialmente global o global) y la preparación de la empresa para la internacionalización (baja, moderada y alta), y puede ubicarse el Grupo Alibaba en la celda 9 (ver Tabla 4.13).

Tabla 4.13: Alternativas estratégicas según la visión de Solberg

Preparación de la empresa para internacionalización	Grado de globalización de la industria			
		Local	Potencialmente global	Global
	Alta	7. Entrar en nuevos mercados	8. Prepararse para la globalización	9. Fortalecer la posición global
	Moderada	4. Consolidar los mercados de exportación	5. Expandirse en el mercado internacional	6. Buscar alianzas y nichos globales
	Baja	1. Quedarse en casa	2. Desarrollar nichos internacionales	3. Prepararse para ser comprada

Fuente: Elaboración propia en base Solberg (1991)

4.2.2.3 Diagnóstico de arranque en internacionalización

Antes de tomar la decisión de internacionalización, una empresa tiene que hacer un diagnóstico de arranque sobre la internacionalización, podemos aprovechar el análisis DAFO, como hemos hecho en la sección 4.1, que puede completarse con la Tabla 4.14.

Tabla 4.14: Diagnóstico de arranque para internacionalización

Preguntas	Elementos a analizar	Resultados
¿A dónde?	Analizar el entorno genérico de los países donde se tiene acceso a internet y cuentan con infraestructura básica para desarrollar el comercio electrónico	Más de 200 países satisfacen esta condición.
¿Qué?	Analizar el entorno específico de cada país y decidir qué modelo de comercio electrónico es apropiado para cada mercado.	El modelo B2C es apropiado para la mayoría de los países. En el modelo B2B no es tan fácil ganar competitividad por la complejidad de este modelo.

¿Con qué?	Analizar los recursos disponibles de la empresa para la internacionalización.	1. Los recursos tales como capitales, tecnológicos y humanos de la empresa; 2. La experiencia de <i>eCommerce</i> en el mercado chino; 3. El apoyo proveniente del gobierno chino.
¿Podemos?	Analizar la viabilidad económica, financiera y técnica.	Desde el punto de vista económico, financiero y técnico, el Grupo Alibaba tiene suficiente capacidad para la internacionalización, debido a su alto rendimiento en el mercado chino y su desarrollo rápido en las tecnologías avanzadas.
¿Por qué?	Analizar los motivos de la internacionalización.	1. El crecimiento lento del mercado chino; 2. La diversificación del riesgo; 3. Para enfrentarse con las empresas competidoras del mismo sector. 4. Para lograr un rendimiento más alto.
¿Queremos?	Analizar la visión, misión y la actitud empresarial frente la opción de internacionalización.	La visión internacional que tiene el Grupo Alibaba desde su nacimiento. Esta visión se puede evidenciar en su eslogan: <i>Make it easy to do business anywhere</i> ;
¿Qué deseamos?	Establecer un plan de internacionalización	Lograr una cuota mayor en el mercado internacional.
¿Cuándo?		La internacionalización del Grupo Alibaba comienza formalmente desde su establecimiento de AliExpress en el año 2010.
¿Cómo?		Primero, el Grupo Alibaba entra en el Mercado de Bolsa de Nueva York de los EE.UU.(2014); Segundo, Jack Ma comienza a visitar altos funcionarios de distintos países para divulgar su plan de internacionalización; Tercero, firma convenios de cooperación con los gobiernos; Cuarto, intenta aumentar su comercio en base de su plataforma ya establecida antes, como AliExpress.
¿Con quién?		- con los países cercanos, en el sureste de Asia; - con los países más importantes en el sector de <i>eCommerce</i> , como los EE.UU y Europa; - con los países incluidos en la Iniciativa de Un Cinturón, Una Ruta.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 Hitos importantes de la internacionalización del Grupo Alibaba

Los hitos importantes de la internacionalización del Grupo Alibaba

- En abril de 2010, se establece la plataforma B2C AliExpress frente a los clientes globales para que las empresas chinas hagan comercios electrónicos internacionales;
- En el mismo año el Grupo Alibaba adquirió dos empresas estadounidenses de *eCommerce*: Vendio y Auctiva;
- En febrero de 2014, se lanza la plataforma Tmall internacional, donde las empresas extranjeras pueden acceder el mercado chino;
- En septiembre de 2014, el Grupo Alibaba entra en el Mercado de Bolsa de Nueva York de los EE.UU.;
- En agosto de 2015, el Grupo Alibaba funda la Oficina de Comercio Internacional en Singapur;
- En abril de 2016, Grupo Alibaba compra las acciones de Lazada, una plataforma líder en Sureste de Asia.

4.2.3 La decisión de entrada en mercados extranjeros

Tomar una decisión de entrada en un nuevo mercado no es fácil para cualquier empresa. En las subsecciones de 4.2.3 tomemos el ejemplo del Grupo Alibaba y España para desarrollar una simulación para tomar la decisión de entrada.

4.2.3.1 Análisis y selección de mercados internacionales: El caso de análisis del mercado español

En cuanto al análisis y selección de mercados internacionales, existen muchas formas de elección, cada empresa hace su análisis y toma su decisión dependiendo de fundamentalmente de su experiencia anterior y la mentalidad de sus directivos.

A continuación, tomemos el caso del Grupo Alibaba como un ejemplo para hacer un análisis

y selección de los mercados internacionales.

Según la autora la estrategia general que eligió el Grupo Alibaba es una estrategia global , que significa aplicar el mismo o el similar modelo para los mercados extranjeros. La fundación de AliExpress da pie al comienzo de esta estrategia. La plataforma AliExpress es una única plataforma frente a los distintos mercados, es administrada por el grupo chino, por lo tanto, es obvio que está aplicando la estrategia global el Grupo Alibaba.

Esta estrategia tiene sus propias ventajas e inconvenientes. Las ventajas principales son las siguientes:

- El ahorro de recursos económicos, humanos, tecnológicos, etc., ya que el grado de diversificación es pequeño;
- La inversión es menor. Se puede considerar como una prueba inicial para la entrada en los nuevos mercados, entonces una estrategia de concentración es apropiada. Esta estrategia inicial puede servir como un modelo de base para la futura diversificación de estrategia, en caso de ser necesaria;
- Facilidad en la organización de las actividades comerciales, tales como la promoción, la publicidad, etc., debido a que estas actividades son homogéneas y la adaptación al entorno de cada país es pequeña.

Los inconvenientes principales se pueden resumir en tres:

- La tasa de fracaso puede ser alta, como consecuencia de su característica de prueba;
- El riesgo no se diversifica debido a su uniformidad de las decisiones administrativas;
- Más dificultad en la toma de decisiones, porque es necesario tener en cuenta las circunstancias de todos los mercados generales.

Considerando todos los factores mencionados arriba, puede considerarse que la decisión que tomó el Grupo Alibaba es correcta, porque esta estrategia de prueba ayuda a conocer los mercados y a partir del conocimiento logrado en esta estrategia de concentración resultará

más fácil mejorar, modificar o adaptar su futura estrategia.

Considerando que el número de mercados extranjeros elegidos por el Grupo Alibaba es demasiado grande(más de 200 países) y la extensión limitada del presente trabajo, solo analizamos el mercado de España, o mejor dicho, por qué el Grupo Alibaba eligió España como uno de sus mercados objetivos para realizar su plan de internacionalización.

1. Análisis inicial de las características generales del país

En la Tabla 4.15 se resumen los datos económicos generales de España:

Tabla 4.15: Datos generales de un país

	2014	2015	2016(p)	2017(p)
Crecimiento del PIB (%)	1.4	3.2	3.2	2.3
Tasa de desempleo	----	20.9%	18.63%	----
Balance del presupuesto(% de PIB)	-6.0	-5.1	-4.6	-3.6
Saldo de cuenta corriente(% de PIB)	1.1	1.4	2.1	1.7
Deuda pública(% de PIB)	100.4	99.8	101.3	102.1
Promedio de Inflación anual (%)	-0.2	-0.6	-0.3	1.5

Fuente: Elaboración propia con datos de COFACE y elmundo.com¹⁷(2017)

Según COFACE, el riesgo país de España es A3, y el clima de negocio es A1.¹⁸

Según la evaluación hecha por CESCE ¹⁹se obtienen los resultados que aparecen en la Tabla 4.16 y 4.17.

¹⁷El Grupo Coface es el líder mundial en seguro de crédito, ofrece a empresas de todo el mundo soluciones para protegerlas contra el riesgo de impago de sus clientes, tanto en el mercado nacional como en exportación.(<http://www.riesgopaiscoface.com/>, 2017)

¹⁸El rango de riesgo de COFACE es de A1- A2- A3- A4 -B- C- D desde el riesgo mínimo al riesgo máximo(<http://www.riesgopaiscoface.com/>, 2017).

¹⁹CESCE es una Compañía de gestión integral del crédito comercial con una propuesta de valor única y fuerte vocación de crecimiento internacional.(<http://www.cesce.es/riesgo-pais>, 2017)

Tabla 4.16: Calificación del riesgo de España

Riesgo comercial a corto plazo	Bajo
Riesgo político a corto plazo	Bajo
Situación política	Muy Estable
Economía interna	Estado: Regular
	Evolución: Positiva
Economía externa	Estado: Favorable
	Evolución: Positiva

Elaboración propia con datos de CESCE

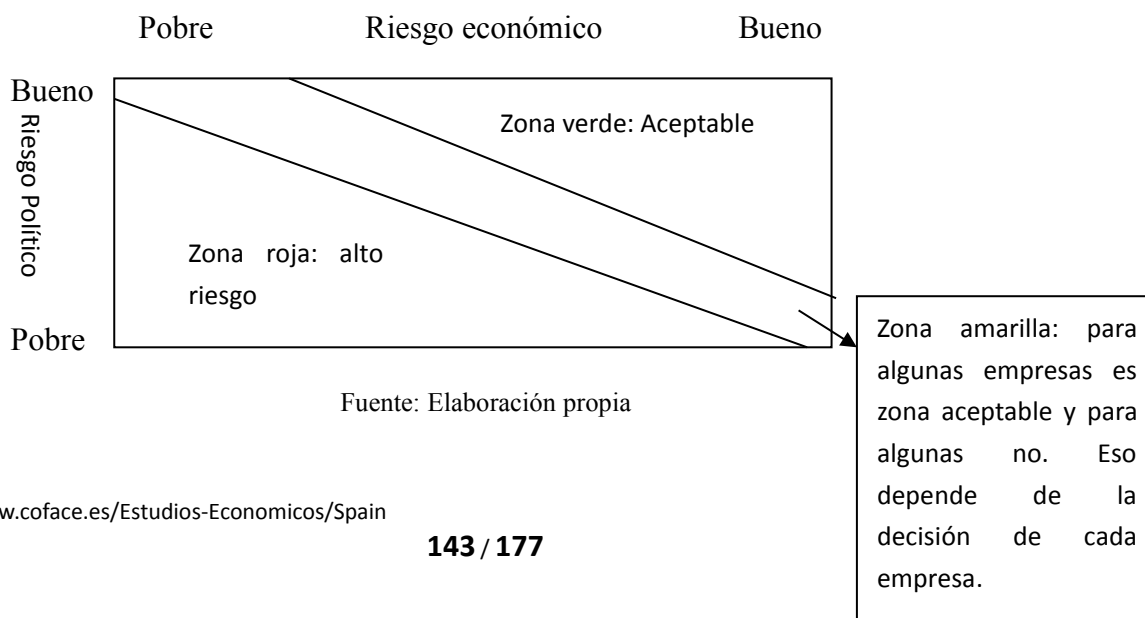
Tabla 4.17: Fortalezas y debilidades de España

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Fuerte impulsión de la reforma (mercado de trabajo, sector bancario, insolvencia, etc.) Mejora en la competitividad y fortalecimiento de los sectores de exportación. Mejora en la situación financiera de las empresas. Infraestructura de alta calidad. Importante potencial turístico 	<ul style="list-style-type: none"> Aún altos niveles de deuda pública y privada, posición externa neta muy negativa. Dualidad del mercado de trabajo, alto nivel de desempleo estructural. Gran número de pequeñas empresas relativamente improductivas. Situación política fragmentada, uno de los países amenazados por movimientos separatistas.

Fuente: Elaboración propia a partir de COFACE²⁰

Combinando los factores mencionados arriba, podemos colocar el riesgo de España en la Zona Aceptable en el Gráfico 4.12.

Gráfico 4.12: Clasificación de Riesgo País

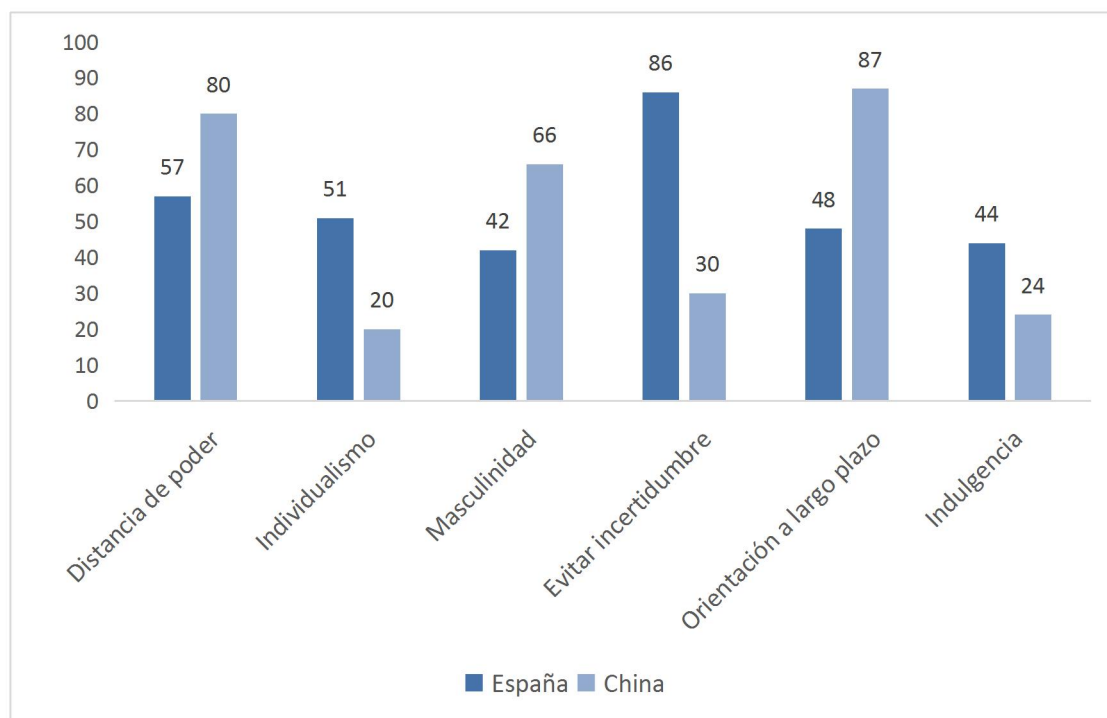


²⁰<http://www.coface.es/Estudios-Economicos/Spain>

2. Análisis cultural del país

Para analizar los factores culturales de España, podemos tomar como referencia los indicadores de Geert Hofstede (2017).

Gráfico 4.13: Diferencias culturales entre China y España



Fuente: Elaboración propia a partir de GEERT HOFSTEDE (2017)

Distancia de poder (Power Distance)

Esta dimensión trata del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, es decir, expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre los miembros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.

La puntuación de España en esta dimensión (57) es un valor alto, lo que significa que España tiene una sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. Y China tiene una

puntuación de 80, que significa que la sociedad china es una sociedad estrictamente jerárquica.

Individualismo (Individualism)

La cuestión fundamental que aborda esta dimensión es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a 'grupos' que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad.

España, su puntuación en esta dimensión es 51. Esto ha facilitado a los españoles relacionarse con ciertas culturas -principalmente no europeas- mientras que otras culturas pueden ser percibidas como agresivas y contundentes. Por otro lado, el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera sin necesidad de una fuerte motivación de la Administración. Y en caso de China, su puntuación es muy baja en esta dimensión, un 20, que significa que la sociedad china es más colectivista que individual.

Masculinidad (Masculinity)

Una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, siendo el éxito definido por el ganador / mejor en el campo un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional.

Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella donde la calidad de vida es el signo del éxito y destacarse de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser lo mejor (Masculino) o gustando lo que haces (Femenino).

España obtiene 42 puntos en esta dimensión y es un país donde la palabra clave es consenso. Por lo tanto, la polarización no está bien considerada o la competitividad excesiva apreciada. En cuanto a la gestión, a los gestores les gusta consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, según ellas, tomar sus decisiones. En política, es deseable contar con la participación de todas las minorías, tratando de evitar la presencia dominante de un solo partido ganador.. Y en el caso de China, esta puntuación es 66, mucho más alta que la de España, que significa que los chinos tienden a apreciar la competitividad e impulsar a lograr el éxito dominante.

Evitar la incertidumbre (Uncertainty Avoidance)

La dimensión de *Evitar la Incertidumbre* tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca puede conocerse: ¿debemos intentar controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en la puntuación de la esta dimensión.

Si hay una dimensión que define a España con mucha claridad, es la analizada en este momento, como se refleja en una alta puntuación de 86. España es considerada el segundo país más ruidoso del mundo. A la gente le gusta tener reglas para todo, los cambios causan estrés. La confrontación se evita, ya que causa un gran estrés y escalas hasta el nivel personal muy rápidamente. Hay una gran preocupación por situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. En caso de China, esta puntuación es muy baja, el 30, que significa que los chinos no se preocupan mucho por los cambios o por las circunstancias ambiguas. Esta dimensión obtiene la diferencia más importante entre todas las dimensiones analizadas, con una diferencia de puntuación de 56.

Orientación a largo plazo (Long Term Orientation)

Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tratar con los desafíos del presente y del futuro. Las sociedades dan prioridad a estas dos metas existenciales de manera diferente. Las sociedades normativas tienen una puntuación baja en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas respetadas a lo largo del tiempo mientras contemplan el cambio social con recelo. Por otro lado, aquellos con una cultura que obtiene altas puntuaciones, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan la economía y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.

A pesar de un puntaje intermedio de 48, España es un país normativo. A los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el sentido de "fiesta" al mundo. En España, la gente busca resultados rápidos sin demoras. Además, existe la necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalezcan frente a enfoques más pragmáticos y relajados a la vida, particularmente, a largo plazo. China tiene una puntuación muy alta en esta dimensión, un 87, que significa que los chinos aspiran a obtener logros a largo plazo y aprecian los esfuerzos profundos para conseguir el éxito en el futuro.

Indulgencia (Indulgence)

Un desafío que confronta a la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado en que los niños pequeños son socializados. Sin socialización no nos hacemos "humanos". Esta dimensión se define como la medida en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que se plantearon. Un control relativamente débil se llama "indulgencia" y un control relativamente fuerte se llama "restricción". Por lo tanto, los países se pueden describir como indulgentes o restringidos.

Con una puntuación baja de 44, España no es una sociedad indulgente. Las sociedades con

una puntuación baja en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo como pasa en la sociedad china, que logra una puntuación de 24. Por lo tanto en este sentido, la sociedad china es una sociedad restringida (GEERT HOFSTEDE, 2017).

3. Análisis del ajuste producto-mercado en cada país

Después de analizar todos los factores mencionados arriba, tanto factores económicos, políticos como factores culturales, España entra en la segunda ronda de selección.

En la segunda ronda necesitamos tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Ajuste del producto (servicio).

Como se ha mencionado con anterioridad, En el caso de España Grupo Alibaba no necesita efectuar modificaciones sustanciales en el modelo de comercio. Únicamente sería necesario cambiar el idioma de la plataforma al Castellano, resolver el problema logístico de China a España, contratar empresas logísticas en España para el envío de los paquetes, y mandar un grupo administrativo para tratar los temas comerciales, tales como la atención de cliente, la gestión de trámites empresariales, etc.

2. Tamaño del mercado y potencial de crecimiento.

Según los datos aportados por el Libro Blanco de Comercio Electrónico (2012) , hasta diciembre de 2012 en España, existían 28 millones de internautas conectados, lo que supone un 66% de la población. En 2011, casi el 64% de los hogares españoles tenía acceso a la Red, más de un 97% de ellos a través de banda ancha. Pero no sólo la banda ancha está impulsando el crecimiento de los negocios digitales, España es uno de los países de Europa con mayor penetración de la banda móvil, con casi 14 millones de líneas, superando en un 9% la media de la Unión Europea, y con un 46,5% de smartphones, liderando este mercado junto al Reino

Unido. Por último, es destacable el crecimiento de las televisiones inteligentes como tercer dispositivo más importante que tiene acceso a internet (tras el PC y los smartphones/tablets).

Como mencionamos en la Sección 2.2, el volumen de negocio de España presenta un incremento continuo y estable desde el año 2014, siempre manteniendo un crecimiento superior al 20%. Por lo tanto, se considera un sector dinámico y se prevé un crecimiento en el futuro.

Además, los sectores participantes en el comercio electrónico se corresponden perfectamente con los sectores más ventajosos del Grupo Alibaba. Los primeros sectores participantes son: Moda y complementos, Servicios profesionales, Informática y electrónica, Salud y belleza, Alimentación y bebida, Electrodomésticos, Hogar y jardín, Bazar y Regalos, Artículos deportivos. En China, Grupo Alibaba ha logrado un gran éxito en estos sectores, por lo tanto son sectores en donde cuenta con experiencia acumulada.

4. Estructura competitiva

En el año 2015, el Observatorio *eCommerce* y el Foro de Economía Digital seleccionaron las mejores empresas de *eCommerce* que pueden apreciarse detalladamente en la Tabla 4.18.

Tabla 4.18: Mejores empresas de *eCommerce* de 2015

Mejor Proyecto de Internacionalización	Mango
Mejor Proyecto de Transformación Digital	Atresmedia
Mejor Aplicación y Herramienta para Entorno Digital	Ve Interactive
Mejor Proyecto Joven <i>eCommerce</i>	Percentil
Mejor Iniciativa Social en un Entorno Digital	Worldcoo
Mejor Ejecutivo Profesional del sector <i>eCommerce</i>	Amuda Goueli
Mejor Integración Multicanal en <i>eCommerce</i>	BBVA
Mejor Campaña RRPP, Publicidad y Marketing	Wallapop

Fuente: Elaboración propia a partir de Observatorio *eCommerce* y el Foro de Economía Digital (2015)

A continuación en la Tabla 4.19, se resumen los *eCommerce Awards* del año 2016 (neoattack.com, 2016).

Tabla 4.19: Mejores empresas de *eCommerce* de 2016

Mejor Tienda Online StartUp 2016	Dr. Franklin, Coco & Lola y Blissbooker
Mejor Webshop Mobile 2016	La Nevera Roja, Promofarma y Westwing
Mejor Webshop Crossborder 2016	Birchbox, Kavehome y Uvinum
Mejor Webshop Omnichannel 2016	Fnac, Movistar y Casa Viva
Mejor Webshop Social 2016	Ulabox, AkiraComics.com y Zapatosparatodos.es
Mejor Webshop Extranjera 2016	Asos, Birchbox (ganadora en la categoría Crossborder) y El Tenedor
Mejor Webshop de España en 2016	Promofarma, Ulabox (vencedora en la categoría social) y Soloporteros

Fuente: Elaboración propia a partir de NeoAttack.com(2016)

Además, la presencia de Amazon en España es innegable. Desde su entrada en el mercado español en 2011 hasta ahora, los usuarios han crecido a un ritmo de 4 millones a 157 millones y tiene una oferta de 35 millones de productos a día de hoy.(Datos actualizados hasta septiembre de 2016)(Martín, 2016)

Otra plataforma similar es eBay, quien ha cumplido 14 años en el mercado español. Vende en el país 36 productos por minuto (casi 20 millones al año), el 80 % de ellos nuevos (según datos del año 2015). Esta famosa firma de comercio online, que comenzó siendo una especie de "casa de subastas" de artículos de segunda mano y que a nivel mundial cumple 20 años de actividad.(La Vanguardia, 2015)

Desde un punto de vista general, en el mercado de España, la mayoría de los competidores son empresas individuales quienes tienen comercio *offline*, y el *eCommerce* se limita a otra herramienta de venta.Por tanto, se trata de otro modelo de negocio distinto que el del Grupo Alibaba. Las dos empresas competidoras más importantes son Amazon y eBay, como lo que pasa en muchos otros mercados.

En la Tabla 4.20 se puede apreciar la Matriz de selección de mercados

Tabla 4.20: Selección de mercado

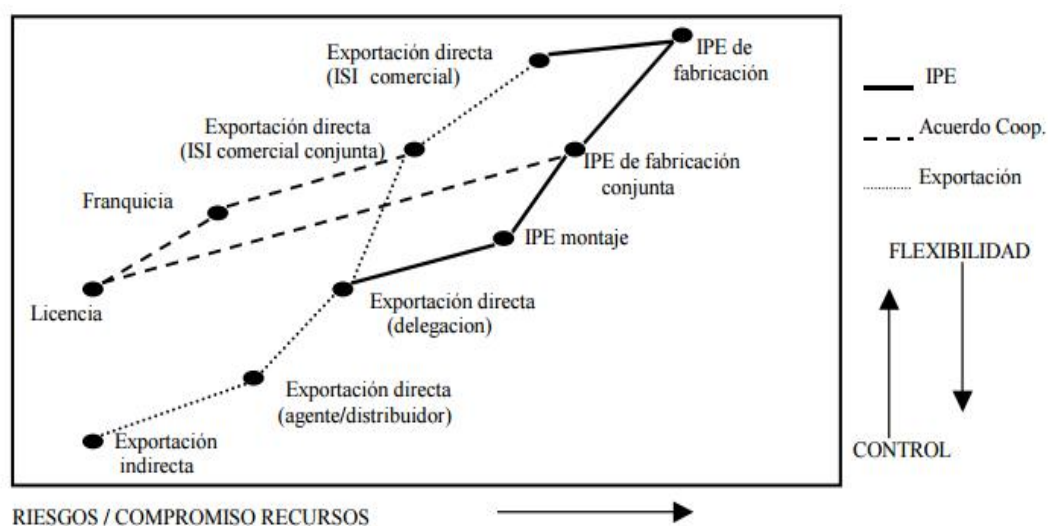
Item de valoración	España	Ponderación	Puntuación final
Factores contextuales			
Puntuación máxima 5, puntuación mínima 0			
Riesgo económico y político	4.5	5	22.5 / 25
Diversidad cultural	4.0	2.5	10/ 12.5
Ajuste producto-mercado:			
Puntuación completa 5, puntuación mínima 0.			
Ajuste producto	4.6	4.5	20.7/22.5
Tamaño del mercado	3.0	4	12/20
Estructura competitiva	4.4	4	17.6/20
Total			82.8/100

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Formas de entrada

Como se muestra en el gráfico 4.16, la forma de entrada se vincula directamente con el riesgo que va a correr la empresa, el compromiso que va a asumir, el control que mantendrá y la flexibilidad que tendrá sobre ese mercado extranjero.

Gráfico 4.14: Evolución en la estrategia de entrada y permanencia- Estrategia de convivencia



21

Fuente: Villarreal (2008)

²¹IPE: Implantación Productiva en el Extranjero. ISI: Implantación Servicios Internacionales

La estrategia de entrada seleccionada por Grupo Alibaba es exportación directa (ISI comercial), con un alto riesgo y compromiso, así como alto control. En el año 2016, Grupo Alibaba estableció un almacén de 18 mil metros cuadrados en Madrid. La apertura de este almacén significa que los paquetes pueden llegar en 72 horas a cualquier esquina de España. El 6 de noviembre de 2016, Grupo Alibaba firmó un convenio de colaboración con Correos de España para garantizar el envío de los paquetes remitidos desde la plataforma de AliExpress (Cifnews.com, 2016).

La elección estratégica de Grupo Alibaba no implicó únicamente realizar inversión en España, sino también atraer inversión desde España. Por ejemplo, El 5 de mayo de 2015 el Grupo Alibaba anunció que 1688.com iba a servir como su plataforma de importación global, y España es el primer país que utiliza esta plataforma. Gracias a esta cooperación, las marcas españolas tales como 5J, ISDIN son conocidas por los consumidores chinos con rapidez (Touziriji.cn y Sanwen8.cn, 2015).

Tabla 4.21: Ventajas e inconvenientes del establecimiento de nueva creación

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Más libertad en el establecimiento de estrategias, en la gestión de trámites administrativos, etc.; • Más control a la empresa; • La gestión es más ágil; • Se mantienen la originalidad de la ideología de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo y coste que serán asumidos por la propia empresa; • El tiempo de explotación puede ser largo para obtener suficiente conocimiento del mercado; • La posibilidad de fracaso es relativamente alta. debido a la escasez de experiencia en el nuevo mercado extranjero.

Fuente: Elaboración propia

4.3. La estrategia internacional adoptada por el Grupo Alibaba

El proceso de internacionalización se pueden dividir en cuatro fases(www.eaeprogramas.es, 2017):

Esquema 4.1: Fases de internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de www.eaeprogramas.es(2017)

Actualmente Grupo Alibaba se encuentra entre la tercera y la cuarta fase. En algunos mercados está creando delegación para la internacionalización(como lo que sucedió en Singapur, donde Grupo Alibaba fundó la Oficina de Comercio Internacional), y en algunos está ofreciendo servicios internacionales a los clientes mundiales(como lo que ocurrió en Europa en la plataforma AliExpress y alibaba.com).

La estrategia internacional adoptada por el Grupo Alibaba es básicamente homogénea. Eso se debe principalmente a los tres factores siguientes:

- Como mencionamos en la sección anterior, una de las características del sector del comercio electrónico es la desaparición de los límites geográficos, que facilita tomar estrategias homogéneas.
- Además, una de las consecuencias de la globalización es que los hábitos de la compra y consumo de los consumidores del mundo son cada día más similares.
- Por la particularidad de los servicios ofrecidos por el Grupo Alibaba, que no tiene industria por cuenta propia. Lo que ofrece el Grupo Alibaba son unas plataformas que atraen a vendedores de distintos sectores. Por lo tanto, los productos comercializados en sus plataformas ya son suficientemente variados como para satisfacer la necesidad de los

distintos mercados. En consecuencia, el mismo Grupo Alibaba no necesita aplicar una estrategia diferenciada, sino que lo que requiere es aportar máximo apoyo a los vendedores, los usuarios de sus plataformas.

Conclusiones

1. El Comercio electrónico (*eCommerce*) es una excelente oportunidad de desarrollo comercial

El comercio electrónico es uno de los frutos generados por el descubrimiento y posterior desarrollo de internet. Desde un punto de vista general, su definición puede ser la siguiente: *Toda transacción comercial realizada por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales* (Garibaldi, 1999). Pero a día de hoy, cuando hablamos de comercio electrónico o eCommmerce, estamos refiriéndonos más a la compra y venta a través de internet, concibiéndolo como un nuevo canal de distribución.

Desde el origen de *eCommerce* hasta la actualidad hemos experimentado tres etapas de su evolución: las actividades comerciales basadas en EDI, las actividades comerciales basadas en internet y el comercio electrónico móvil. En el presente trabajo nos hemos centrado en el estudio de las últimas dos etapas.

A lo largo del análisis que se ha efectuado en el presente trabajo podemos llegar a la conclusión de que el comercio electrónico se encuentra en pleno desarrollo si lo observamos desde un punto de vista global. Lo más destacado es su enorme potencial avalado por su alta tasa de crecimiento en el número de internautas y en el volumen de comercio tanto en la modalidad B2B como B2C (las dos modalidades más importantes de *eCommerce*).

Como un nuevo canal de distribución, el *eCommerce* presenta unas ventajas distintas que las de los canales tradicionales, entre las que destacan: 1) El comercio electrónico presenta servicios digitalizados; 2) Los servicios globales son ofrecidos con más facilidad; 3) La transparencia de los pasos de transacciones; 4) La facilidad de buscar clientes potenciales, y la personalización de los servicios. Una consecuencia del *eCommerce* que podría calificarse de máxima importancia es la disminución de la desigualdad entre empresas grandes y PYMES. Es una característica beneficiosa para la mayoría de las empresas españolas, puesto

que casi la totalidad del conjunto empresarial español, el 99,88%, está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYME) (Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, 2016).

2. *ECommerce* tiene papel importante en la economía de China y de España y puede servir como un puente de intercambio y comercio para los dos países.

A través del análisis del segundo capítulo sobre los casos particulares de China y de España podemos llegar a la conclusión de que el *eCommerce* es un sector dinámico y con gran potencial para ambos países, que es evidenciado por el gran volumen de comercio y el crecimiento rápido (crecimiento medio de más de 20% anual). Los dos mercados presentan muchas similitudes: El comercio electrónico internacional presenta un potencial importante en ambos países; Los principales sectores participantes de *eCommerce* son similares; la modalidad B2C es la modalidad principal de España y China es el mercado que encabeza el ranking de B2C. Por lo tanto, según la autora merece la pena reflexionar cómo promover el intercambio y comercio de ambos países a través de *eCommerce*.

3. Grupo Alibaba: Exitoso ejemplo de *eCommerce*, genera oportunidades comerciales a las PYMES mundiales.

Desde el nacimiento del Grupo Alibaba en el año 1999 hasta hoy su evolución es impresionante. Uno de los motivos de su éxito es la arraigada cultura empresarial.

Su mapa de negocio se extiende en seis bloques: 1, Actividades comerciales: *eCommerce*; 2. Actividades financieras; 3. Actividad de *Big Data Computación*; 4. Servicio diario local; 5. Actividad de entretenimiento; 6. Educación online.

El bloque más relevante es *eCommerce* a través de sus plataformas B2B (alibaba.com y 1688.com), B2C y C2C (Taobao, Tmall y Juhuasuan).

- Las dos plataformas B2B tienen un modelo similar de negocio, pero en el mercado chino se monta mejor por el conocimiento profundo del Grupo Alibaba del mercado nacional. Alibaba.com sirve de plataforma de búsqueda de proveedores y captación de empresas compradoras a nivel global, pero todavía tiene muchos aspectos que mejorar por la complejidad de comercio electrónico internacional y la escasez de conocimiento de los mercados internacionales.
- El éxito de la modalidad B2B y B2C en China se debe en gran parte al Grupo Alibaba. Taobao, Tmall y Juhuasuan son tres centros comerciales de venta *online* que lideran el B2B y B2C *eCommerce* de China. Se han establecido distintos posicionamientos y estrategias a las tres plataformas para satisfacer la demanda de distintos clientes: Posicionamiento económico (Taobao), posicionamiento de alta calidad (Tmall), y posicionamiento de promoción limitada (Juhuasuan). Estas plataformas ya tienen un sistema comercial bastante maduro que se caracterizan por la seguridad de la transacción, gran variedad de oferta, fácil acceso y gestión, transparencia de los datos comerciales (transparencia del nivel de credibilidad de la tienda, seguimiento completo postventa, satisfacción de los consumidores). Algunos puntos débiles de esos centros comerciales incluirían la comercialización de ciertos productos falsificados, el alto porcentaje de devolución y la falsificación en la credibilidad de las tiendas.
- Un aspecto particular del *eCommerce* chino es la promoción comercial. Un buen ejemplo es el Festival 11.11. cuyo éxito se justifica por el volumen de comercio en este día (11 de noviembre), que alcanza aproximadamente a 17,8 billones de dólares estadounidense en el año 2016. Pero el éxito del Festival 11.11 no solo se limita a un éxito de venta, sino también un éxito tecnológico, un éxito de *marketing*, un éxito en la capacidad logística y un éxito de promoción comercial de *eCommerce*.
- A pesar del éxito que ha logrado el Grupo Alibaba en el sector de *eCommerce*, está

enfrentándose a las amenazas de otras empresas digitales a la vez que está procediendo a su internacionalización.

- AliExpress es el primer centro comercial electrónico internacional que fundó el Grupo Alibaba, mediante el cual aspira a lograr un éxito similar en el mercado internacional que el ya obtenido en el mercado nacional.
- En realidad el Grupo Alibaba es una empresa diversificada que también ofrece Servicios turísticos-Fliggy, Servicios de pago nacional e internacional online-alipay, Servicios financieros, Servicio de computación-Aliyun, Servicio de logística- Cainiao.

4. Grupo Alibaba- Éxito de la estrategia *light asset*

En el capítulo cuarto se ha realizado el análisis DAFO del Grupo Alibaba desde el punto de vista de su internacionalización. Se puede concluir que las Fortalezas y Oportunidades pesan, sin duda, mucho más que las Debilidades y Amenazas.

Muchas de las ventajas y oportunidades que posee el Grupo Alibaba son fruto de su estrategia *light asset*. El enorme volumen de negocio generado por el Grupo no precisa de grandes inversiones, dado que simplemente actúa en calidad de intermediario de las tiendas electrónicas presentes en sus plataformas. La ventaja más importante de esta estrategia *light asset* es que posibilita su rápida expansión internacional; pero también genera un inconveniente: la dificultad en la administración y control.

Además, se ha analizado el modelo de internacionalización del Grupo Alibaba. A pesar de las características especiales del Grupo Alibaba (como consecuencia de su carácter como empresa digital), para conseguir su meta de internacionalización el Grupo de Alibaba necesita analizar todos los factores influyentes como cualquier otra empresa. Tras la simulación de un análisis previo de internacionalización para el caso de España se puede concluir que el Grupo

Alibaba ha acertado de pleno en tomar la decisión de entrada en el mercado español.

Bibliografía

Asociación Española de la Economía Digital (2012). Libro Blanco de Comercio Electrónico (Segunda edición). España.

Banco Mundial (en línea). International LPI global ranking. Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017. Disponible desde <http://lpi.worldbank.org/international/>

Cardozo, P. P., Chavarro, A. y Ramírez, C. A. (2006). Teoría de internacionalización. *Panorama*, Vol. 1(3), 4-23.

CESCE (en línea). Mapa de Riesgo País. Fecha de consulta: 28 de abril de 2017. Disponible desde <http://www.cesce.es/riesgo-pais>

Vargas Ramírez, C. M. (2011). El comercio electrónico: Estrategia para la incursión de las empresas colombianas en el mercado internacional. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada (Colombia). Disponible desde <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3623/2/VargasRamirezClaudiaMarcela2011.pdf>

COFACE (en línea). Base de datos. Riesgo País de España. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017. Disponible desde <http://www.coface.es/Estudios-Economicos/Spain>

Comisión Nacional de los Mercados y Competencia (CNMC). 6 de octubre de 2016. Disponible desde <https://www.cnmc.es/node/232440>

Ecommerce Foundation (en línea): “Global B2C Ecommerce Report 2016”. Fecha de consulta 18 de mayo de 2017. Disponible desde https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/5/56/Global_B2C_Ecommerce_Report_2016.pdf

Entrevista del Foro de Economía Mundial (2017). Disponible desde

<https://www.youtube.com/watch?v=phIjyAyXTLA&t=30s>

Gao, F. (2017). ¿Ecommerce puede sustituir al retailer tradicional? *Revista de Chinos*, 2017(1), 55-56.

Gariboldi, G. (1999). Comercio electrónico: Conceptos y reflexiones básicas. Buenos Aires, Argentina: Banco Internacional de Desarrollo.

G 20 China. Fecha de consulta 10 de mayo de 2017. Disponible desde <http://www.g20chn.org/>.

Geert Hofstede. Puntuación de China. Fecha de consulta: 18 de mayo de 2017. Disponible desde <https://geert-hofstede.com/china.html>

Geert Hofstede. Puntuación de España. Fecha de consulta: 18 de mayo de 2017. Disponible desde <https://geert-hofstede.com/spain.html>

Li, B. Q. (2015). Situación actual de desarrollo del comercio electrónico de China y sus perspectivas. *Mundo de Investigación*, 2015 (1), 15-18.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España (en línea). Estadísticas PYME-Evolución e Indicadores, nº14, Febrero de 2016. Disponible desde <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2015.pdf>

Mir, J. (2006). Motivos, obstáculos, ventajas e inconvenientes de la internacionalización. III Jornadas de internacionalización: Cambios en el mundo, cambios en las cooperativas. Disponible desde <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/01621.pdf>

Mobile Big Data Monitoring Platform Trustdata. Informe del Desarrollo de Internet de Primer

Cuatrimestre de 2017. Abril de 2017. Disponible desde <http://www.itrustdata.cn/>

Naciones Unidas. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2017. <https://unstats.un.org/>

Observatorio *eCommerce* y el Foro de Economía Digital. Premios Nacionales *eCommerce* 2015 España. Fecha de consulta: 1 de mayo de 2017. Disponible desde <http://observatorioecommerce.com/>

Observatorio *eCommerce* y Transformación Digital y EY Centro de Estudios (2016). “Informe de Evolución y Perspectivas *eCommerce* 2017”. Fecha de consulta: 15 de abril de 2017. Disponible desde <http://observatorioecommerce.com/>

Orbe, L. B. y Calvo, P. Z. (2002). Nuevos modelos de negocio entre empresas y un escenario nuevo para su desarrollo: los marketplaces, *Boletín de Estudios Económicos*, 15 (176) , 283-297.

Ortega Giménez, A. (2010). La internacionalización de la empresa españolas y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, 1(6), 88- 111.

Palacio, R. (2005). Estudio sobre Comercio Electrónico B2C. Red.es Entidad Pública Empresarial. Madrid.

Porter, M.E. (1988). La competencia en las industrias globales. *Información Comercial Española*, nº 658, 71-100.

Solberg, C.A. (1991). Respuesta al reto de la globalización. *Información Comercial Española*, nº 691, 9-25.

Tugores, J. (2006). Economía internacional Globalización e integración regional(Sexta edición). Madrid, España: McGraw-Hill.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (en línea). "La inversión extranjera directa mundial alcanza 1,76 billones de dólares en 2015 – el nivel más alto desde el máximo registrado antes de la crisis". 21 de junio de 2016. Disponible desde <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=304>

Vernon, R. (1996). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *International Executive*, 8 (4), 307-324

Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *International Administración y Finanzas*, 1 (1), 67-82.

Wang, T. S.(2013). Análisis sobre el impacto de la calidad de los productos exportados de China en la competencia de exportación. *Novedades en Economía*, 2013(01),80-87

Zheng, L. y Fu, L. L.(2007) *Introducción al Comercio Electrónico*. Beijing, China: Editorial de la Universidad de Transporte de Beijing.

Webgrafía

100ec (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “Informe de *eCommerce* internacional de China de 2015 a 2016”. 10 de agosto de 2016. Disponible desde <http://www.100ec.cn/>

100ec (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “Informe de B2B *eCommerce* internacional del año 2017”. 23 de marzo de 2017. Disponible desde <http://www.100ec.cn/detail--6390176.html>

100ec (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “Informe de *eCommerce* de China de 2016”. 13 de septiembre de 2016. Disponible desde <http://www.100ec.cn/>

100ec (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “Informe del Volumen de comercio electrónico del primer semestre de 2016”. 10 de octubre de 2016. Disponible desde <http://www.100ec.cn/detail--6357952.html>

1688 (web oficial): <https://www.1688.com/>

199it (web oficial): "Alibaba: En abril de 2017 los compradores extranjeros de AliExpress han superado 100 millones". 10 de abril de 2017. Recuperado de http://www.199it.com/archives/580960.html?weixin_user_id=60o6ETQjmZDWXedkeC323D6WdByLOs

199it: "El ingreso generado por los servicios de computación suma 10 billones de dólares en el primer cuatrimestre de 2017". 8 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.199it.com/archives/589053.html>

199it: "En los próximos años el crecimiento del *eCommerce* será desacelerado". 1 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.199it.com/archives/585646.html>

199it: "Figuras y datos relacionados con Alibaba". 7 de mayo de 2014. Recuperado de

<http://www.199it.com/archives/221842.html>

Actiweb: "La distribución comercial y el consumidor". Fecha de consulta: 20 de abril de 2017. Recuperado de <http://www.actiweb.es/huamyrez/archivo2.pdf>

Alibaba (web oficial): "Alibaba.com repeats Forbes 'Best of the Web: B2B' honor". 6 de septiembre de 2001. Recuperado de https://resources.alibaba.com/article/290/Alibaba_com_repeats_Forbes_Best_of_the_Web_B2B_honor.htm

Alibabagroup (web oficial): <http://www.alibabagroup.com/>

Alibaba (web oficial): <https://www.alibaba.com/>

Alibaba (web oficial): "Reasons for selling online". Fecha de consulta: 20 de abril de 2017. Recuperado de https://vodcdn.alicdn.com/player/ugc/tb_ugc_bytes_core_player_loader.swf?version=1.0.20170327&show_share_button=false&tplanguage=english&vid=10552533&uid=23069&p=1&t=10300&rid=https%3A%2F%2Fseller.alibaba.com%2Ftraining%2Fquickstart.html%3Ftracelog%3Dsc_sy_bbn_1104_7steps&random=6666

Alibaba: "Informe de 11.11 de Grupo Alibaba". 12 de noviembre de 2016. Recuperado de <http://www.alibabagroup.com/tc/news/article?news=p161112>

AliExpress (web oficial): <https://www.aliexpress.com/>

Alipay (web oficial): <https://www.alipay.com/>

AliResearch. "Gobierno chino publica políticas favorables al desarrollo de *Ecommerce*". 20

de junio de 2015. Recuperado de <http://www.aliresearch.com/blog/article/detail/id/20497.html>

Aliyun (web oficial): <https://www.aliyun.com/>

b2b.toocle (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “Cuatro tendencias del *eCommerce* global”. 27 de mayo de 2013. Disponible desde <http://b2b.toocle.com/detail-6102661.html>

b2b.toocle (en línea). China Electronic Commerce Research Center: “El volumen mundial de *eCommerce* alcanza a 25000 billones de dólares, China ocupa el primer lugar en el ranking de B2C”. 24 de abril de 2017. Disponible desde <http://b2b.toocle.com/detail-6394284.html>

b2b.toocle (en línea). China Electronic Commerce Research Center (en línea): “Informe del comportamiento de compra de los consumidores chinos de 2016”. 16 de enero de 2017. Disponible desde <http://b2b.toocle.com/detail-6380760.html>

Baiduwenku (en línea). “Análisis de *eCommerce* y comportamiento de los compradores online”. 21 de marzo de 2015. Disponible desde <https://wenku.baidu.com/view/5655b98f7c1cfad6185fa733.html>

Cainiao (web oficial): <http://www.cainiao.com.cn/>

Cifnews: "Cainiao comienza a usar almacenes extranjeros, en 72 horas los paquetes llegarán a cualquier esquina de España". 27 de septiembre de 2016. <http://www.cifnews.com/article/22440>

Club 1688: "Cultura empresarial del Grupo Alibaba". 30 de junio de 2016. Recuperado de <https://club.1688.com/article/61033620.html>

Diario DONews: "Jack Ma se reúne con el presidente de Malaysia junto con sus 4 directores,

la iniciativa eWPT llega a su primera parada ". 22 de marzo de 2017. Recuperado de <http://www.donews.com/news/detail/4/2949197.html>

Diario El Mundo: "El año 2016 cierra con 541.700 parados menos y la tasa cae al 18.63%". 26 de enero de 2017. Disponible desde <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/26/5889aced22601dbe198c023e.html>

Diario La Vanguardia: "Ebay cumple 13 años en España con 36 artículos vendidos por minuto". 27 de septiembre de 2015. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20150927/54437672197/ebay-cumple-13-anos-en-espana-con-36-articulos-vendidos-por-minuto.html>

Diario NeoAttack: "Las mejores tiendas online en España: *Ecommerce Awards España 2016*"
Fecha de consulta: 1 de mayo de 2017. Recuperado de <http://neoattack.com/las-mejores-tiendas-online-espana-ecommerce-awards-espana/>

Diario SHADOW FINANCE: "Informe logística sobre 11.11 de 2016". 15 de noviembre de 2016. Recuperado de <https://www.ishuo.cn/doc/sthomiqf.html>

EAE Business School(en línea): "Fase en una estrategia de internacionalización". Fecha de consulta: 15 de abril de 2017. Recuperado de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion>

EDI Outsourcing Center edigateway: "*The definition of VAN (value added network) and its advantages in the context of EDI and supply chain optimization*". 31 de enero 2017. Recuperado de <https://www.edigateway.com/en/edi-value-added-network/>

Fliggy (web oficial): <http://www.fliggy.com>

FORTUNE: *"What Makes Alibaba's Jack Ma Such a Singular Entrepreneur"*. 24 de marzo de 2017. Revista Recuperado de <http://fortune.com/2017/03/24/data-sheet-alibaba-jack-ma/>

Iimedia"Análisis del mercado de mapa digital de China de 2015 a 2016". 26 de febrero de 2016. . Recuperado de <http://www.iimedia.cn/40937.html>

Iniciativa Un Cinturón y Una Ruta (web oficial): <https://www.yidaiyilu.gov.cn/>

ithome: "Aliyun publica robot inteligente: ET". 9 de agosto de 2016 . Recuperado de <http://www.ithome.com/html/next/247964.htm>

Juhasuan(web oficial): <http://juhasuan.com/>

La Iniciativa Un Cinturón y Una Ruta(web oficial): "Cerca de 69 países apoyan el desarrollo de la Iniciativa Un Cinturón , Una Ruta". 12 de marzo de 2015. Recuperado de <https://www.yidaiyilu.gov.cn/jcsj/dsjkydyl/1796.htm>

Martín, A. (2016). "Los números de Amazon España tras cinco años de éxito". 14 de septiembre de 2016. Recuperado de <https://hipertextual.com/2016/09/5-anos-amazon-espana>

Meeker, M.(2016). Internet Trends report. 1 de enero 2016. Recuperado de <http://www.kpcb.com/blog/2016-internet-trends-report>

Money.163: Valor Bursátil de Alibaba. Fecha de consulta: 8 de mayo de 2017. Recuperado de <http://quotes.money.163.com/usstock/BABA.html>

Money.163: Valor Bursátil de Amazon. Fecha de consulta: 8 de mayo de 20. Recuperado de <http://quotes.money.163.com/usstock/AMZN.html>

Money.163: Valor Bursátil de EBay. Fecha de consulta: 8 de mayo de 20. Recuperado de <http://quotes.money.163.com/usstock/EBAY.html>

Money.163: Valores bursátiles de las empresas. <http://quotes.money.163.com/usstock/>

MYbank (web oficial): <https://www.mybank.cn/>

Ofician de Inteligencia Comercial de China Askci: "Ranking de las primeras 10 empresas digitales con mayor valor bursátil"29 de septiembre de 2016. Recuperado de <http://www.askci.com/news/finance/20160929/10224466203.shtml? t t t=0.4134534792744653>

Pitney Bowes (2016). 2016 Pitney Bowes Global Online Shopping Study. Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.pitneybowes.com/uk>

Sanwen8: "Grupo Alibaba entra oficialmente en el mercado español, Comercio tradicional se enfrenta con el nuevo reto". 31 de octubre de 2016. Recuperado de <https://sanwen8.cn/p/175mMmW.html>

Sina: "Director de Cainiao: Logística inteligente no es simplemente el hardware inteligente". 7 de mayo de 2017. Recuperado de <http://edu.sina.com.cn/bschool/2017-05-07/doc-ifyeycfp9312846.shtml>

Statistics: "Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2019". 20 de abril de 2017. <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>

Statistics: Volumen de facturación por comercio electrónico B2C en España de 2012 a 2016. Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017. Disponible desde <https://es.statista.com/estadisticas/496453/ingresos-del-comercio-electronico-en-espana/>

Taobao (web oficial): <https://www.taobao.com/>

Thefreelibrary: "Forbes Features Alibaba.com as Cover Story, 'Best of the Web: B2B'". 11 de julio de 2000. Recuperado de [https://www.thefreelibrary.com/Forbes+Features+Alibaba.com+as+Cover+Story,+\"Best+of+the+Web%3A+B2B\".-a063276937](https://www.thefreelibrary.com/Forbes+Features+Alibaba.com+as+Cover+Story,+\)

Tianqi: "Fation Show del Festival 11.11 de 2016 de Tmall, se reunen celebridades por 8 hora, See Now, Buy Now". 21 de octubre de 2016. <http://www.tianqi.com/news/161658.html>

Tmall (web oficial): <https://www.tmall.com/>

Tpoziriji: "El sueño global de Jack Ma: Estudio sobre la Iniciativa eWPT en base del caso de España". 19 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.touziriji.cn/article/197104>

UBConsultores. "Motivos para la internacionalización de empresas". Noviembre de 2015. Recuperado de <http://www.ubconsultores.com/motivos-para-la-internacionalizacion-de-empresas/>

Wearesocial: "Digital in 2017 Global Overview". 20 de abril de 2017. Recuperado de <https://wearesocial.com/>

Weiboredian: "Tragedia después de 11.11: Tasa de devolución más de 70% ". 15 de oviembre de 2016. Recuperado de <http://media.gjy168.com/weiboredian/1512355.html>

Woshipm: "Tres tendencias del eCommerce global del año 2015". 13 de enero de 2015. Recuperado de <http://www.woshipm.com/it/130756.html>